PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA DE SERVICIOS DE DIETAS SALUDABLES *DELIVERY*"

AUTORES:

SONIA ISABEL RIOS HIDALGO

LILIA CRISTINA ROMERO QUIROZ

LUCERO EMILY VEGA ANGULO

ASESORA:

DRA. TERESA BLANCO DE ALVARADO - ORTIZ

MAESTRIA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS DE NUTRICIÓN

LA MOLINA – LIMA - PERÚ – 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente plan de negocios es la creación de una empresa liderada por nutricionistas que ofrezca dietas saludables a domicilio y a oficinas en La Molina y Surco.

La tendencia de la población por llevar una vida más sana ha ido en aumento; el consumidor es más exigente, le preocupa el origen de sus alimentos, prefiere lo natural y busca la practicidad de las preparaciones y, selecciona productos específicos para su dieta.

Asimismo el ritmo de vida cada vez más acelerado en que vivimos, la poca disponibilidad de tiempo para preparar y consumir alimentos, genera nuevas oportunidades para el desarrollo de empresas de comida saludable *delivery*, con el propósito de impulsar a las personas a llevar un estilo de vida sano disfrutando de una alimentación rica y variada, de manera fácil, adaptada a su estilo de vida y necesidades en la comodidad de su casa u oficina.

Para el diseño del producto se estableció como prioridad incidir en factores que se consideraron claves para el negocio y que luego fueron validados en el estudio de mercado como son: el buen sabor, la higiene, la variedad de platos, la temperatura adecuada, la practicidad, la personalización de la dieta y fichas de producto para cada plato de menú a fin de lograr un producto de buena calidad estandarizado a las expectativas del mercado meta.

Para estimar el mercado objetivo se realizó un estudio de mercado que incluyó herramientas de tipo cualitativo como cuantitativo, las cuales permitieron dar a conocer que el producto sería contratado por el 73% de los trabajadores del mercado disponible a donde se dirige el producto. Sin embargo, al aplicar el filtro de precio menor al costo se redujo el mercado disponible a un 52%, por lo que se propuso como objetivo para el primer año lograr 2805 ventas lo cual demostraría que existe mercado que justifica la implementación de la empresa.

En base a ello, la estrategia a implementar será la penetración de mercado, que se puede realizar mediante mayor uso de publicidad, introducir un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y aumentar las ventas.

Para lograr el posicionamiento, se aplicará una alta inversión en el lanzamiento al mercado bajo los parámetros establecidos en las estrategias de marketing mix que prioricen la publicidad y la promoción del producto y la marca.

Finalmente la evaluación económica financiera dio como resultado un VAN de **S/.**1 236 854,23 y una TIR económica de 357% para una inversión inicial de S/106,802 demostrando con creces la viabilidad económica del proyecto.

Índice

CAPÍTULO I. GENERALIDADES 1

1.1. ANTECEDENTES 1
1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD 2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 2
1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS 3
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 3

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO 5

2.1. ENTORNO DE LA EMPRESA 5
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 5
2.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 11
2.4. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA 13
2.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 16
2.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 17
2.7. 2.7 OPORTUNIDADES 25

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO 26

3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO O PRODUCTO 26
3.2. SELECCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO 26
3.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA 31
3.4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA 34
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO 38
3.6. PERFIL DEL CONSUMIDOR TIPO Y SUS VARIANTES. 38

CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO. 39

4.1. EL ÁMBITO DE LA PROYECCIÓN 39
4.2. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE PROYECCIÓN 39
4.3. PRONÓSTICO DE VENTAS 44
4.4. ASPECTOS CRÍTICOS QUE IMPACTAN EL PRONÓSTICO DE VENTAS 44

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES 45

5.1. PROCESOS RELEVANTES 45
5.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO 58
5.3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN 62
5.4. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA 65

CAPÍTULO VI: ASPECTOS ORGANIZACIONALES 70

6.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA 70
6.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO 71
6.3. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CRÍTICAS 72
6.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESEADA 73
6.5. DISEÑO DE LOS PERFILES DE PUESTOS CLAVE 74
6.6. REMUNERACIONES, COMPENSACIONES E INCENTIVOS 80
6.7. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS 82

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING 83

7.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING 83
7.2. ESTRATEGIA DE VENTAS 90

CAPÍTULO VIII: PLANIFICACIÓN FINANCIERA. 93

8.1. LA INVERSIÓN 93
8.2. FINANCIAMIENTO. 96
8.3. PRESUPUESTOS BASE 98
8.4. PRESUPUESTOS DE RESULTADOS 108

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA 111

9.1. EVALUACIÓN FINANCIERA 111
9.2. ANÁLISIS DE RIESGO 113

CAPÍTULO X: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS 118

10.1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS 118
10.2. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS 118
10.4. MODELO CANVAS 123

CONCLUSIONES 124

RECOMENDACIONES 125

ANEXOS 127
1 ANEXO Nº 1: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD 128
2 ANEXO Nº 2: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTAS 131
3 ANEXO Nº3: RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO PARA EMPRESA DE DIETAS *DELIVERY* 134

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

En este capítulo se desarrollará la evolución del mercado de comidas *delivery*, así como la determinación de la problemática que lleva a la creación de esta empresa. También se establecerá los objetivos del presente plan de negocio, así como el alcance de la propuesta y sus limitaciones.

1.1. Antecedentes

Durante los últimos años la preocupación de la población por llevar una vida más sana ha ido en aumento. Según los expertos en marketing la salud es considerada como una mega tendencia en el desarrollo de nuevos productos alimenticios y empresas orientadas a la mejora de la salud y alimentación. Esto responde a un consumidor más exigente, que le preocupa el origen de sus alimentos, lo natural, la practicidad de las preparaciones así como productos específicos para su dieta de acuerdo a sus necesidades individuales ya sea por algún tratamiento médico o la práctica de algún deporte.

Otro punto que ha marcado tendencia es el ritmo de vida cada vez más acelerado en el que vivimos, hoy en día las personas disponen de menos tiempo para adquirir, preparar y consumir sus alimentos. Desayunar, almorzar o cenar saludablemente en un horario adecuado se ha convertido en algo muy difícil de cumplir para muchas personas, ante esta necesidad se genera nuevas oportunidades para el desarrollo de empresas de comida saludable *delivery*, constituyendo un sector de negocios en crecimiento.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En el Perú, entre el grupo de adultos de 25 a 40 años, un 66% de mujeres y un 55% de hombres padecen sobrepeso u obesidad, causados por un aumento en la ingesta de alimentos hipercalóricos que son ricos en grasa, sal y azúcares pero pobres proteínas, vitaminas, minerales y otros micronutrientes, generando un factor de riesgo de enfermedades no transmisibles.

De esta problemática nace la idea de negocio con una propuesta de platos exquisitos con productos naturales, vegetales, frutas y especies que pueden incorporarse a una dieta balanceada, además de un servicio rápido y asesorías nutricionales. Asimismo, se pretende brindar una variedad de postres que tengan menor contenido en azúcar, haciendo uso de alternativas que pueden convertir un plato típico en un alimento rico y benéfico para la salud; con servicio de envío al domicilio o trabajo del cliente.

1.3. Justificación del Proyecto

Lograr una mejor calidad de vida mediante una alimentación sana es una de las consignas de los consumidores hoy en día, la salud se ha convertido en una tendencia en la industria alimentaria, con un consumidor cada vez más exigente que busca el equilibrio entre lo saludable y práctico debido al estilo de vida cada vez más acelerado que llevan.

De acuerdo al Estudio de Opinión Pública sobre Nutrición y Hábitos de Alimentación Saludable realizado por Datun en el 2013, en el Perú los hábitos alimenticios saludables están poco arraigados en la mayoría de la población y existe desconocimiento sobre conceptos de alimentación y nutrición, a pesar de esto se percibe un gran interés por conocer el contenido nutricional de los alimentos que se consumen y se valora contar con la información necesaria para tomar mejores decisiones en materia de alimentación. Esto genera un espacio para la intervención y la acción a nivel nutricional.

Es por ello que la relevancia de la propuesta de este negocio para la sociedad es impulsar a las personas a llevar un estilo de vida sano, disfrutando de una alimentación rica y variada, que cubra los requerimientos nutricionales, de manera fácil, adaptada a su estilo de vida y necesidades, en la comodidad de su casa u oficina.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.1.1. Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa liderada por nutricionistas que ofrezca dietas saludables a domicilio y a oficinas en la zona Este de Lima.

1.1.2. Objetivos Específicos

• Elaborar un estudio de mercado para obtener y analizar información sobre los clientes potenciales, distribución, promoción y publicidad.

• Desarrollar un plan de operaciones para determinar los procesos productivos y de servicio.

• Elaborar un plan administrativo y organizativo para el desarrollo del negocio.

• Determinar el plan financiero y rentabilidad del negocio.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

1.5.1. Alcances de la Investigación

Servicio: Delisana es una empresa que se dedicará a la producción y despacho de dietas a domicilio a través de la oferta de planes semanales (6 días), quincenales (12 días) y mensuales (24 días), destinado a personal de oficinas dentro de su lugar de trabajo o en sus domicilios.

Geográfico: Edificios empresariales y hogares ubicados en distritos de la zona Este de Lima, considerándolas como las más nuevas y desatendidas.

1.5.2. Limitaciones de la Investigación

Delisana puede encontrar dentro de sus principales limitaciones:

• Ser una empresa nueva en el mercado de dietas *delivery*, lo cual implicará un mayor esfuerzo para lograr posicionarnos.

• Competidores actuales bien posicionados.

• Escasa información acerca del número de trabajadores de cada empresa.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se desarrollará el análisis del entorno donde se proyecta ejecutar el plan de negocios, considerando los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Por otro lado se analizará el nivel de rivalidad en el sector, así como se identificarán las nuevas tendencias de este segmento del mercado y las oportunidades presentes.

2.1. Entorno de la empresa

En este capítulo se desarrollará el análisis del entorno donde se proyecta ejecutar el plan de negocios, considerando los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Por otro lado se analizará el nivel de rivalidad en el sector, así como se identificarán las nuevas tendencias de este segmento del mercado y las oportunidades presentes.

2.2. Análisis del entorno externo

Mediante este análisis se podrá identificar oportunidades y amenazas en el corto y largo plazo.

2.2.1 Análisis Político

Los factores políticos que afectan a un país representan amenazas u oportunidades para una empresa, ya que afectan directamente las políticas comerciales y de negocios.

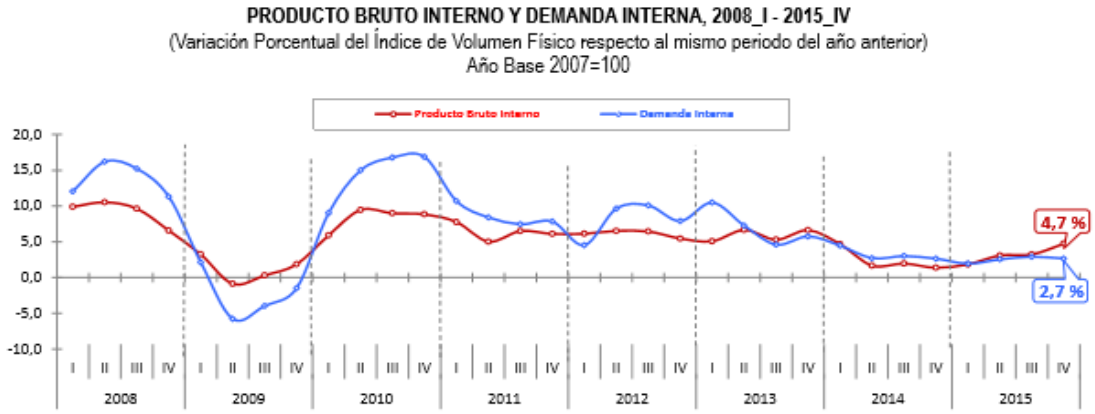
En el Perú, las dos últimas décadas han sido un periodo de estabilidad democrática y económica, promoviendo la inversión, la apertura comercial con los tratados de libre comercio y con estabilidad macroeconómica.

En el 2016 un año electoral, un factor influyente en la decisión de inversiones fue el resultado de las elecciones presidenciales y congresales, se generó un ambiente de expectativa ante un nuevo grupo de poder al frente del estado.

Los candidatos a la presidencia plantearon un incremento del salario mínimo mediante criterios técnicos y especialidades, eliminación de trámites que dificultan la inversión, tributación cero para las Mypes en sus dos primeros años de desarrollo y reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% al 15%; fomentando el desarrollo empresarial, de ello concluimos que la estabilidad política a nivel nacional, no se vería afectada a medio-largo plazo, ni se atentaría contra la integridad y viabilidad de la propuesta de negocio.

2.2.2 Análisis Económico

En el cuarto trimestre de 2015, la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), registró un crecimiento de 4,7% respecto al año anterior, sustentado principalmente por el buen desempeño de las actividades extractivas (11,7%) y de servicios



(5,1%).

Figura 2. 1 **Producto bruto interno y demanda interna 2008**
Fuente: INEI 2016

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el Informe Técnico N°1 del Producto Bruto Interno 2016, el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurantes a precios constantes del 2007, se expandió en 2,6% respecto al mismo periodo del 2014, como consecuencia del mayor dinamismo del subsector alojamiento que creció 3,0%, seguido por el subsector restaurantes con 2,5%.

ALOJAMIENTO Y RESTAURANTES: VALOR AGREGADO BRUTO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividades	2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Alojamiento y restarurantes	**2,9**	**3,1**	**3,3**	**2,6**	**3,0**
Alojamiento	2,1	2,6	3,9	3,0	2,9
Restaurantes	3,0	3,2	3,2	2,5	3,0

Figura 2. 2 **Valor agregado bruto: Alojamiento y restaurantes**
Fuente: INEI - 2016

En la Encuesta Mensual de Comercio, Restaurantes y Servicios presentada por el INEI en el 2016, el sector restaurantes experimentó un crecimiento de 2,88%, sustentado en la favorable evolución del grupo de restaurantes, otras actividades de servicio de comidas, actividades de servicio de bebidas y suministro de comidas por encargo. En detalle, el grupo de restaurantes presentó un aumento de 2,83%, otras actividades de servicio de comidas registraron una variación de 2,63%, impulsadas por el rubro concesionarios, las actividades de servicio de bebidas aumentaron en 3,44% y el suministro de comidas por encargo presentó variación positiva de 18,42%, por servicios de preparación y distribución de alimentos, debido a mayores contratos para eventos y convenciones.

Figura 2. **3Ventas reales del sector restaurantes: 2015- 2016**
Fuente: INEI 2016

El Banco Mundial (BM) estimó un crecimiento económico mundial de 2,9% y en el Perú 3,3% para el 2016 y una proyección 4,6% para el 2018, principalmente por la paulatina recuperación de los precios de las materias primas, impulsando un escenario favorable.

Cabe mencionar que por el lado del consumidor, los ingresos se han duplicado en los últimos 20 años, estimándose en un promedio de S/. 1200 de los cuales destina 47% de sus gastos a necesidades discrecionales, mientras que antes solo le asignaba un 33%.

2.2.3 Análisis Social

Los hábitos del consumidor peruano han evolucionado los últimos años en torno a los cambios sociales y tecnológicos; el tiempo es muy valioso y los clientes son cada vez más renuentes a desperdiciar el tiempo, por ello sus exigencias por soluciones instantáneas son cada vez mayores.

Al mismo tiempo los peruanos manifiestan altos niveles de desconocimiento y falta de información sobre temas de alimentación saludable, de acuerdo al Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable en Perú del año 2013, realizado por Datum Internacional, se estima que 9 de cada 10 desconocen la cantidad de kilocalorías que deben consumirse diariamente, pero ante este desconocimiento generalizado, los peruanos demuestran gran interés en recibir información nutricional y la amplia mayoría de la población valora que se incluya la información calórica en los menús de los restaurantes porque consideran que los ayudaría a tomar mejores decisiones a la hora de elegir qué comer.

2.2.4 Análisis Tecnológico

La adopción de la tecnología puede estar vinculada a la influencia cultural y social, es así que de acuerdo al Estudio del Comportamiento Digital del Consumidor Peruano realizado por la consultora Arellano Marketing en el 2016 a personas mayores de 18 años, usuarios de internet, se encontró que el 99% de ellos está presente en una red social, siendo Facebook la red social líder con un 97% usuarios de internet que la utilizan.

Este incremento del uso de Internet provoca mayor eficacia de la comunicación con los consumidores y permite a las empresas responder frente a cambios constantes y sirve como herramienta para realizar estudios de mercado y planes de marketing, donde a través de la utilización de filtros se puede visualizar las tendencias e interés de los consumidores y orientar la publicidad hacia ellos.

Algo semejante ocurre con restaurantes que ofrecen servicio de envío de comida, los que han registrado un aumento de sus pedidos vía internet a través de páginas o aplicaciones de comida *delivery*.

De acuerdo a las estadísticas del portal Lima *Delivery* se ha logrado registrar hasta 15 000 órdenes al día y un tráfico de más de 212 400 visitas al mes, y del total de pedidos de comida

delivery a los restaurantes, el 50% se realizó utilizando estas herramientas, lo que incrementaría hasta un 5% las ventas.

2.2.5 Análisis Ambiental

El Perú es un país mega diverso en flora y fauna, en este sentido desde la creación del Ministerio del Ambiente se ha impulsado el cuidado de la diversidad, por lo que el sector gastronómico alineándose a ello pregona el consumo de productos que respeten el medio ambiente.

Asimismo el entorno ecológico, es un factor clave para decidir lo que consumen los peruanos, ya que existe una creciente tendencia a tener la información de procedencia, y clarificación en el caso de alimentos transgénicos, para que el consumidor pueda decidir si los adquiere o no. Esto se ve reflejado en el aumento de venta de productos orgánicos en ferias saludables y orgánicas realizadas en la ciudad durante los últimos años, siguiendo una tendencia que viene de fuera con el fin de desarrollar una alimentación sostenible.

2.2.6 Análisis Legal

Para el desarrollo de una empresa dedicada a la preparación de alimentos la regulación se llevará a cabo por la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria del Ministerio de Salud comprendida en la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines RM Nº965/2014, que establece las condiciones a cumplir para proteger la salud de la población y garantizar el suministro de alimentos inocuos.

2.3. Análisis de la industria

La industria a la que la empresa pertenece, de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, es la de Actividades de Alojamiento y Servicios de comidas. De acuerdo a esta clasificación se han determinado cuatro competidores directos que se analizarán a continuación mediante el análisis de las fuerzas de Porter.

2.3.1 Poder de negociación de los proveedores

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 como carnes, frutas, verduras y abarrotes en general. Por otro lado, los suministros plásticos para envío de dietas deben tener características especiales como tamaño, forma especial con compartimentos para diferentes preparaciones y material especial para usarse en microondas, es por esto que al haber pocos proveedores de estos envases especiales supone un mayor poder de negociación por parte de proveedores.

2.3.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes finales serán los trabajadores de las torres o edificios empresariales de La Molina y Surco, si bien existen algunas propuestas de restaurantes saludables cerca de la zona, el

número de trabajadores es alto para la oferta existente, lo que genera un nivel de negociación medio.

En el aspecto de marketing se desarrollarán promociones por contratos de alimentación mayores a un mes con precios menores para generar costos altos de cambio al cliente y de esta manera evitar que opte por otra empresa de alimentación con un servicio similar.

Por otro lado la amenaza de integración hacia adelante podría presentarse en ciertos edificios empresariales que están incluyendo restaurantes de comida saludable dentro de sus instalaciones.

2.3.3 Amenazas de competidores potenciales

La amenaza de competidores potenciales va a depender del grado de barrera de entrada que tenga la industria, en este sentido mencionaremos las más importantes:

Economías de escala: en este tipo de empresas no es necesario una producción a gran escala para empezar a competir en el mercado ya que son segmentos bien focalizados y la producción es reducida.

Diferenciación de los productos: en el mercado existen diferentes empresas que realizan venta de almuerzos *delivery* en zonas donde se concentra gran cantidad de oficinas. La oferta de alimentos y comidas que se ofrece está aumentando con las nuevas tendencias en alimentación y el boom gastronómico, sin embargo la diferenciación del servicio final aún no está marcada, esto se presenta como una oportunidad para la empresa ya que al ser liderado por nutricionistas existe el *know how* para poder desarrollar diversos servicios personalizados de acuerdo a diferentes etapas de vida o estados patológicos.

Requerimientos de capital: para entrar al mercado de alimentación y dietas *delivery* el capital no es muy alto ya que el precio de los insumos para la preparación es económico, es decir no es una barrera alta de ingreso al mercado.

Acceso de canales de distribución: en este punto las empresas con mayor tiempo en la industria tendrán más ventaja para posicionarse por tener un más posicionamiento y clientes que los avalen. Es por ello que esta sería una barrera alta para el ingreso de nuevos competidores.

2.3.4 Amenazas de productos sustitutos

Existe en el mercado gran cantidad de empresas que brindan servicio de alimentos, restaurantes con servicio *delivery* y de estos pocos cobran recargo por el servicio de *delivery*. El costo de cambio en este rubro es bajo por lo que es una amenaza fuerte pero a la vez una oportunidad de innovar en servicio y atraer a los clientes con ofertas más personalizadas.

2.3.5 Rivalidad entre competidores actuales

Si bien existe en el mercado gran cantidad de restaurantes que brindan servicios de *delivery*, solo 15 empresas se dedican al rubro de comida saludable, además la demanda de este servicio es creciente ya que hay una descentralización de las zonas empresariales hacia el este de Lima, habiendo más ejecutivos en zonas donde no hay muchas opciones de comida que elegir.

La rivalidad de los competidores actuales es media considerando factores como demanda alta y barreras de entrada bajos.

2.4. Tendencias de la industria

En los últimos años las personas están mostrando una mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente y su salud, en este sentido la alimentación sustentable cumple un rol fundamental y marca una tendencia en el consumidor de ahora, la sustentabilidad abarca conceptos como saludable, comercialización justa y amigable con el medio ambiente. De esta

manera las exigencias de los consumidores marcan la tendencia que mueve el resto de la cadena alimentaria y que ha generado millones de ventas en el mundo.

El *Natural Marketing Institute,* institución especializada en el marketing verde o marketing ecológico de los Estados Unidos, realizó una segmentación del consumidor denominada *Lohas* (*Lifestyles of Health and Sustainability*) para referirse a los consumidores con un 'estilo de vida sano y sostenible', personas que compran productos orgánicos motivados por creencias sobre la salud, calidad, el buen sabor, la sostenibilidad, lo natural y nutritivo del producto.

La segmentación *LOHAS* hace referencia a 5 grupos de consumidores:

- ***LOHAS***: dedicados a la salud personal y planetaria. Son los mayores compradores de productos ecológicos y socialmente responsables y los primeros usuarios que influyen fuertemente en otros.
- **Naturalistas**: Motivados principalmente por consideraciones de salud personal. Ellos tienden a compras más productos LOHAS consumibles que artículos duraderos.
- ***Drifters* o Vagabundos**: Mientras sus intenciones pueden ser buenas, los vagabundos siguen tendencias siempre y cuando sean fáciles y asequibles.
- **Convencionales**: Pragmáticos que adoptan comportamientos LOHAS cuando creen que pueden hacer una diferencia, pero se centran principalmente en ser muy cuidadosos con los recursos y en hacer lo "correcto", ya que les ahorrará dinero.
- **Sin preocupaciones**: Despreocupado por el medio ambiente y las cuestiones sociales, debido principalmente a que no tienen tiempo o medios -estos consumidores se enfocan en pasarla sin problemas.

Cabe destacar que estos consumidores han generado en todo el mundo un creciente mercado de productos naturales, saludables y orgánicos generando ventas de millones de dólares para la industria.

En el estudio de las Características de los Consumidores de Productos Orgánicos y Expansión de su Oferta en Lima, Higuchi, A (2015), explica como esta tendencia ha llegado al Perú motivando la compra de productos saludables y orgánicos por parte de los usuarios, así como la proliferación de bioferias y ecotiendas sobretodo en zonas de ingresos medios y altos y educación superior, respondiendo a una necesidad de consumir alimentos mas sanos.

Por otra parte, los usuarios también están frente a una realidad en la que el estilo de vida acelerado hace que actividades como cocinar pasen a segundo plano, pues prefieren pasar tiempo con su familia o realizar actividades de ocio en el poco tiempo libre que tienen. Además el mundo cada vez más competitivo exige a las personas estar en constante capacitación, es así que todo ello ha aumentado la elección por envíos de alimentos a domicilio u oficina.

Ante esta necesidad existe un aumento de empresas orientadas a facilitarles la vida a las personas sin descuidar su salud. De acuerdo al portal internacional *Hellofood,* creado para realizar pedidos de todo tipo de comida *delivery* mediante su página web o aplicación, el mercado se está expandiendo y los clientes demandan una manera fácil y conveniente para pedir comida a domicilio. En Perú a inicios del 2015 hubo un aumento de 75% del número de pedidos de comida saludable *delivery* a través de esta aplicación, el 57% eran personas de 25 a 45 años y la inversión promedio por pedido era S/34.00.

2.5. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito son una lista de áreas en donde si los resultados son satisfactorios se garantiza el éxito competitivo de la empresa.

- Precio: el precio de un producto nuevo debe contemplar el valor para el cliente y el precio de la competencia.
- Puntualidad: la programación de los envíos para lograr la puntualidad es un factor clave para la satisfacción del cliente.
- Prestigio: la reputación se construirá con una buena comunicación con el cliente.
- Gama de productos: ofrecer a los clientes productos de acuerdo a sus necesidades.
- Buen sabor: la utilización de insumos de calidad por parte del chef, que realcen el sabor es fundamental para que el cliente se sienta satisfecho.
- Originalidad: el desarrollo de nuevos productos, menús variados es importante para la permanencia del cliente en la empresa.
- Efectividad publicitaria: ofrecer el producto al cliente deseado.
- Agenda de cliente: tener una agenda de clientes con las características de nuestro consumidor final asegura la proyección de ventas.
- Capacidad financiera: los socios aportaran con capital propio y se realizara un préstamo que garantice lo necesario para iniciar el funcionamiento.
- Proveedores: se desarrollará una licitación para seleccionar los proveedores que cumplan con los requisitos de calidad de los insumos necesarios.
- Calidad de atención: el cliente debe sentir que la empresa está preocupada por su bienestar.

2.6. Análisis de la Competencia

En los últimos años el mercado de dietas saludables *delivery* ha venido en aumento, actualmente en Lima encontramos un promedio de 15 empresas dedicadas al rubro de *delivery* saludable, hemos seleccionado 4 empresas que tienen un perfil similar a la propuesta de negocio para su análisis.

2.6.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa

Delimas dietas *delivery* es una marca de Alamesa *Service*, un servicio de alimentación con 12 años en el mercado, se caracteriza por una amplia cobertura a prácticamente todo Lima. Ha desarrollado solo 3 líneas de productos que las diferencian por su valor calórico y se pueden personalizar.

Su entrega es entre 11 a 13h, lo que garantiza un almuerzo caliente que es una característica importante de este servicio. Los pedidos se pueden hacer mediante su plataforma web de manera muy sencilla, se puede hacer un contrato semanal para ver las características del producto antes de embarcarse en un plan mensual, ya que generalmente los planes son mensuales.

Figura 2. 4 **Empaque y presentación de dieta Delimás.**
Fuente: Delimas.pe

Get up, se inició en el mercado con 6 tipos de dietas, pero en los últimos meses cambió su imagen y solo ofrece dos tipos de productos: *Smart diet* y Ligerísimo, sin opción a personalizar y con diferencia en su valor calórico 1300 a 1500kcal. Las entregas las realiza de 6 a 8h. Se caracteriza por una amplia publicidad y proyectan una imagen de bienestar y tiene un perfil más fresco que la competencia utilizando frases joviales en su publicidad, su nombre hace referencia a “levantarse” “iniciar algo de nuevo” y “no rendirse”.

Figura 2. **5Empaque y presentación de dieta *Get up***
Fuente: getup.com

Dietas gourmet, es una empresa más joven que ofrece una gran variedad de dietas, 19 planes y 4 combos en los que puedes combinar varias de ellas, desde las dietas para bajar de peso hasta para el tratamiento del cáncer, por un lado esto hace que muchas personas con necesidades especiales se vean atraídas por contratar los servicios de dietas gourmet, pero por otra parte al ser tan amplia la oferta y la variación de precios puede ser muy confuso la elección de la dieta adecuada.

El horario de reparto es de 5:30 a 6:30h por lo que el almuerzo y cena deben refrigerarse.

Figura 2. 6 **Caja contenedora de empresa dieta gourmet**
Fuente: Dietas Gourmet

Figura 2. 7 **Dieta de un día "dieta gourmet"**
Fuente: elviciodecomer.blogspot.com

Fit dietas, es una empresa que ofrece diferentes tipos de dieta, que incluye desayuno, almuerzo y cena por un periodo de un mes. Algunos ejemplos de las dietas que se ofrece son: la dieta de los colores de Jennifer López, la dieta Scardale, la dieta Dukan, entre otras.

Es importante mencionar que estas dietas pueden representar un daño para la salud de las personas al no tener un balance de nutrientes adecuado, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, una alimentación saludable debe aportar todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana. Los nutrientes esenciales son: proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas, minerales y agua.

Tabla: 2. 1

Cuadro de empresas y características de la competencia

Empresas	Características	Planes y precio	Cobertura
Get up	• Dietas que incluyen 5 comidas cada día (desayuno, 2 *snacks*, almuerzo y cena) • El plan es de lunes a sábado. • Planes de 12, 24 y 30 días. • Consultas quincenales en consultorio. • Seguimiento nutricional gratuito por *Whatsapp*, email y teléfono • Cada viernes envían la carta de la semana y una revista con *tips* y recomendaciones	***Smart Diet*:** 1500kcal **Ligerísimo:** 1300kcal Precio: 12 días a 600 soles 24 días a 1200 soles 30 días a 1400 soles	Repartos de lunes a sábado entre 6h y 8h Cobertura de todos los distritos. Zonas con recargo de 3 a 5 soles diarios: La Molina Vieja, Santa Anita, Ate, Callao.
Delimás	• Dieta: incluye 5 comidas al día, almuerzo, cena, snack de ese día más desayuno del día siguiente. • Entrega de 11h a 1h • Tiene la opción de personalizar sus comidas de acuerdo a sus gustos y restricciones.	**Programas:** Intensivo 1200kcal Intermedio 1500kcal Mantenimiento 1800kcal Precio: 6 días a 234, 246 y 261 soles 12 días a 456, 480 y 510soles 24 días a 888, 936 y 996 soles 30 días a 1 080, 1482 y 1215 soles	Reparto de lunes a sábado Lima, Barranco, Breña, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Surquillo, La Molina, San Borja, Santiago de Surco y de manera parcial - Ate, Santa Anita, La Victoria, San Luis, Chorrillos

Tabla 2.1
Cuadro de empresas y características de la competencia (Continuación)

Empresas	Características	Planes y precio	Cobertura
Dietas gourmet	Cada paquete está compuesto por una lonchera diaria que contiene: -Desayuno -*Snack* de Media Mañana -Almuerzo -*Snack* de Media Tarde -Cena - Bebidas(02) Los paquetes de un mes tienen 24 días de servicio Entrega en la mañana 5:30h a 6:30h Al iniciar el plan incluye evaluación para personalizar tu dieta a tu medida, mensualmente hay control de evolución.	Dieta para adelgazar 1350 soles. Quema Grasa: 1450 soles. Aumenta masa muscular: 1550 soles. Mantenimiento: 1350 soles. Almuerzos saludables: 600 *Express*: 1 semana 600 soles. Depurativa: 800 soles. Personalizadas: 1500 soles Embarazadas, Diabéticos, Antioxidante dieta de no rebote, dieta hidratante, tonificar músculos, aumento muscular, dieta paleolítica. Dieta Dukan, tratamiento contra el cáncer, vegana, autismo. Libre de Gluten	Todos los distritos algunas zonas alejadas con recargo.
Fit dietas	Incluye desayuno, almuerzo, *snack* y cena. El plan es de lunes a sábado. Tiene en su *staff* chef, nutricionista, personal *trainer* y médico reumatólogo, para consultas online o en persona.	Dieta de los colores de Jennifer López (S./ 999 por 2 semanas) Dieta Dukan (S./ 1500 por 4 semanas) Dietas Scardale (S./ 1350 por 2 semanas) Dieta Verde de Fit (S./ 600 por 1 semana)	Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y Jesús María en 3 horarios (1er Turno de 6:30h a 7:30h, Segundo Turno de 7:30h a 8:30h y Tercer Turno de 8:30h a 9:30h)

Analizando las propuestas de las empresas con respecto a la cantidad y tipo de producto las dietas de reducción y mantenimiento de peso son las que podemos encontrar en todas las marcas, considerar más de tres propuestas de dietas como en el caso de Dietas Gourmet y Fit *Diet* generaría un mayor número de procesos y aumentaría los costos. Para una empresa que está iniciando contar con tres programas facilitará los protocolos y el enfoque publicitario.

Cabe resaltar que estas dietas deben cubrir recomendaciones de ingesta dietética dadas por las organizaciones de salud (*Reference daily intake* RDI), para el tratamiento de sobrepeso las dietas hipocalóricas deben ser de no menos de 1200 a 1500kcal de esta manera se garantiza un adecuado aporte de macronutrientes (carbohidratos, grasas y proteínas), micronutrientes (vitaminas y minerales) y fibra, debe considerarse esto para asegurar que el cliente no tenga problemas de salud.

El horario de entrega es otro punto importante de los procesos de dietas *delivery*, las entregas en la mañana (6:30 a 7:30h) requiere que las preparaciones se hagan de madrugada, siempre que aseguren su recepción, tendrá la ventaja de llegar con más rapidez evitando el tráfico denso, pero las desventajas son que el almuerzo y cena tienen que ser refrigerados y luego calentados, además podrían tener dificultades como que el cliente no pueda esperar porque sale rápido al trabajo o que aún no este despierto.

En este caso el horario de reparto de 11 a 13h donde el cliente recibe almuerzo, snack, cena y desayuno del día siguiente, es el más adecuado para la contratación de personal en un horario más cómodo, además que el almuerzo llega caliente al cliente y esta característica se resalta en la investigación de mercado.

2.6.2 Matriz de perfil competitivo

Tabla: 2. 2

Matriz de perfil competitivo

Factores clave del éxito	Peso	getUP		Dietas Gourmet		Fit Dietas		Alamesa	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Precios	0,20	3	0,60	2	0,40	1	0,20	4	0,80
2. Puntualidad	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
3. Prestigio	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05	4	0,20
4. Gama de productos	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20
5. Buen sabor	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60
6. Originalidad	0.05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,10
7. Efectividad Publicitaria	0.10	4	0,40	2	0,20	1	0,10	3	0,30
8. Capacidad financiera	0.10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40
9. Proveedores	0.05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15
10. Calidad de atención	0.10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Total	1		3,10		2.75		1,95		3.35

Valor: 4= fortaleza mayor; 3= fortaleza menor; 2= debilidad menor; 1= debilidad mayor

Fuente: Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla: 2. 3

Justificación de la ponderación

Factores clave del éxito	getUP	Dietas Gourmet	Fit Dietas	Alamesa
1. Precio	Buena relación calidad precio	Una lista extensa de precios sin diferenciación de productos.	Precios altos debido al tipo de dietas que ofrecen	Buena relación calidad precio
2. Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad
3. Prestigio	Buen prestigio	Buen prestigio	Mala imagen en redes sociales	Buen prestigio. Amplia experiencia en el mercado
4. Gama de productos	Solo dos opciones de productos	Amplia gama de dietas personalizadas	No tiene una línea definida de productos, ofrece "dietas de moda" sin base científica	Línea definida de tres opciones de dietas y opción a personalizar
5. Buen sabor	Sabor aceptable	Se caracterizan por preparaciones gourmet	Sabor aceptable	Sabor aceptable
6. Originalidad	Buena Desarrollan líneas con nombres atractivos	Desarrollan varias líneas de productos de acuerdo a cada necesidad	Utilizan "dietas de moda"	Poco originalidad
7. Efectividad publicitaria	Publicidad en medios masivos, desarrollo de la marca	Baja publicidad	No desarrollan publicidad de la marca Mal manejo de redes sociales	Buena publicidad
8. Capacidad financiera	Cuenta con planta propia	Poco tiempo en el mercado	Poco tiempo en el mercado, marca no posicionada	Cuenta con planta propia
9. Proveedores	Experiencia en selección de proveedores	Poca experiencia	Poca experiencia	Experiencia en selección de proveedores
10. Calidad de atención	Trato amistoso	Adecuada	Mala relación en redes sociales	Trato cálido

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

2.7. 2.7 Oportunidades

- Solución a un problema de la sociedad actual, el sobrepeso y la obesidad ya que según ENDES 2013 la prevalencia de sobrepeso y obesidad en el Perú es de 33,8% y 18,3% respectivamente
- Crecimiento de edificios corporativos en nuevas zonas empresariales, donde la oferta de comida, sobre todo saludable, es baja.
- La tendencia saludable en el mundo ha llegado a Lima, generando mayor conciencia en los consumidores, los que ahora buscan cuidar su alimentación eligiendo opciones más sanas.
- La existencia de un mercado potencial amplio y en crecimiento, donde si bien hay competidores directos e indirectos hacia nuestro servicio, no existe uno dentro del mercado actual que presente nuestra propuesta de valor.
- Delisana estará dirigido por profesionales de la nutrición quienes se encargarán del cumplimiento de los estándares nutricionales y de calidad, en el desarrollo de los productos, que garanticen la salud de los clientes.
- Delisana apostará por un enfoque hacia la salud con sus tres programas bajo una línea bien definida de control de peso y manejo de enfermedades cardiovasculares.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se desarrollará la descripción del servicio que se está ofertando así como la investigación cualitativa y cuantitativa, y de esta manera después del análisis de datos poder obtener el perfil del consumidor tipo y sus variantes.

3.1. Descripción del servicio o producto

Delisana es una empresa que ofrece comida saludable con servicio *delivery*, el menú es diseñado por chefs y nutricionistas para garantizar que sea nutritivo y delicioso, cuenta con tres líneas de productos: Plan *Diet* para reducción de peso, Plan *Healthy* para mantenimiento de peso y Plan *Heart* para personas con enfermedades cardiovasculares.

Se ofrecen almuerzos y dietas completas que incluyen tres tiempos de comidas: desayuno, almuerzo, cena y dos *snacks* que se preparan y entregan diariamente en la casa u oficina del cliente.

3.2. Selección del segmento de mercado

El segmento de mercado elegido son los trabajadores que laboran en los edificios empresariales de las zonas de Surco y la Molina, se detallan a continuación sus hábitos de consumo y demandas no satisfechas.

3.2.1 Segmentación según estilos de vida:

De acuerdo a 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 “Sofisticados” y “Las modernas”.

Los Sofisticados

Grupo de hombres y mujeres jóvenes con nivel de ingreso más alto que el promedio. Se caracterizan por ser educados, modernos, liberales, cosmopolitas, cuidan mucho su imagen personal, siempre están a la vanguardia de la moda y son consumidores de productos dietéticos.

Como consumidores buscan disfrutar del dinero ganado y están dispuestos a pagar más del precio promedio, es por eso que la empresa se dirige a ellos.

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 estar ocupadas, buscan opciones prácticas y saludables, le dan mucho valor a la simplificación de las tareas del hogar.

3.2.2 Segmentación socioeconómica y demográfica

Se selecciona Lima moderna porque su población en su mayoría tiene un nivel de ingreso promedio mensual mayor a otras zonas de la capital. Según el estudio sobre Perfiles Socioeconómicos en Lima de Ipsos 2015 el promedio mensual de una familia es más alto, son s/. 6 319 de los cuales el 28% es destinado a la compra de alimentos y bebidas, un 8% al cuidado, conservación de la salud y servicios médicos.

Como se puede apreciar en el mapa Lima moderna está constituida por los distritos de San Miguel, Magdalena, San Isidro, Miraflores, Barranco, Surco La molina, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, Surquillo y San Borja.

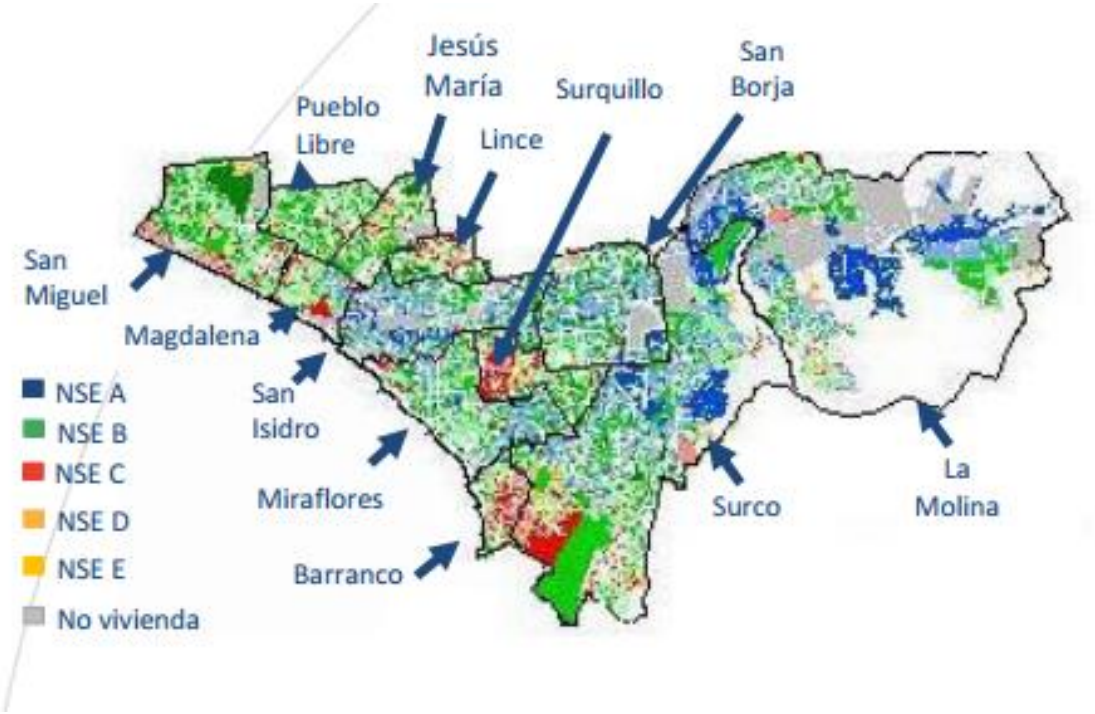


Figura 3. 1 Segmentación por Nivel Socioeconómico en Lima Moderna
Fuente: IPSOS 2015
Elaboración: IPSOS

3.2.3 Selección de centros empresariales: Surco y La Molina

La elección de los distritos de Surco y La Molina se debe al aumento de crecimiento de oficinas corporativas en esta zona, ya que durante los últimos años ha tenido un rápido crecimiento. De acuerdo a la Consultora Inmobiliaria Internacional Binswanger Perú, en el año 2015 se sumaron al mercado de oficinas corporativas un total de 86 223 m^2, de ellos 46 533 m^2 fueron del segmento *prime* y 39 691 m^2 del B. Dentro de este crecimiento distritos como el de Surco y La Molina tuvieron un aumento de su participación en el mercado, en el

caso de Surco de 6,08% a un 22,05% en los últimos 5 años de acuerdo a la consultora inmobiliaria CBRE.

Esto representa un aumento del número de ejecutivos en este sector y aumento de la demanda de alimentos saludables.

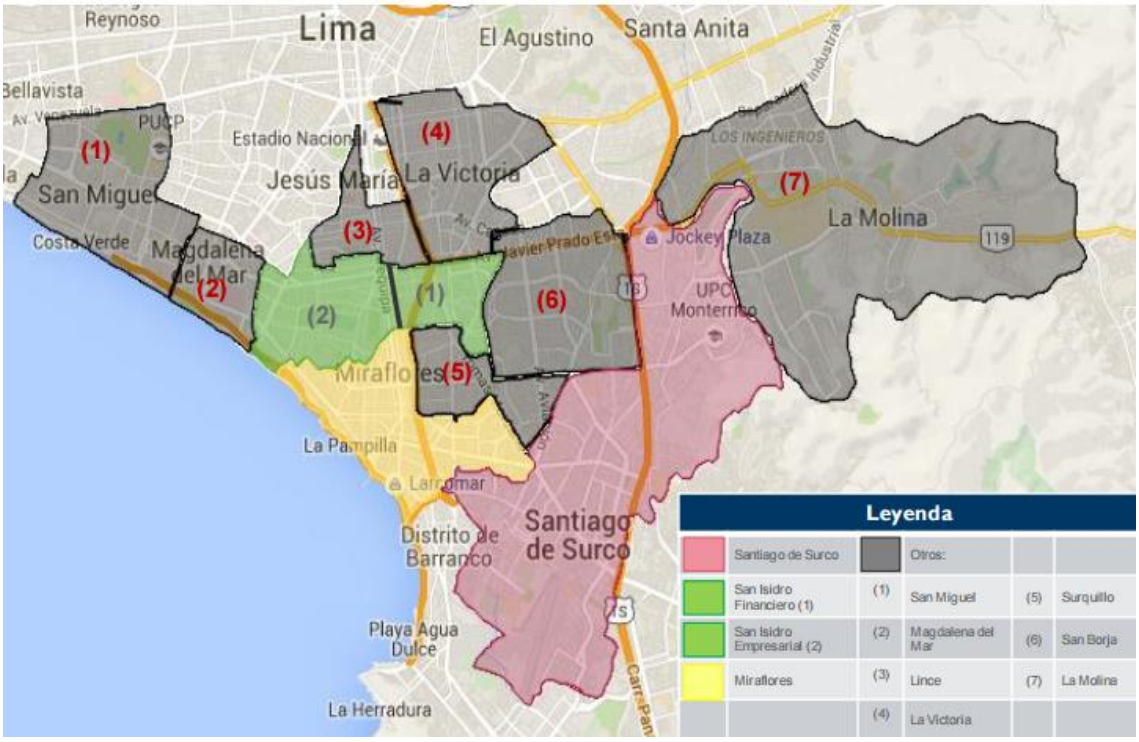


Figura 3. 2 Sub - mercado de Oficinas
Fuente: *Marketbeat*: Mercado de oficinas 2016 T1. *Cushman&Wakefield*
Elaboración: CONSULTORA INMOBILIARIA ICUSHMAN & WAKEFIELD PERU

A pesar del crecimiento de sectores como Surco y La Molina para el 2016 se espera que este crecimiento disminuya debido a la falta de espacio disponible y a la vacancia de algunos edificios.

Tabla 3. 1
Sub - mercado de Oficinas Corporativas

SUBMERCADO	TOTAL EDIFICIOS (Clase A)	INVENTARIO (Clase A) (M2)	AREA VACANTE (Clase A) (M2)	TASA DE VACANCIA Clase A (%)	ABSORCIÓN NETA Clase A (M2)	EN CONSTRUCCIÓN Clase A (M2)	PRECIO DE ALQUILER PROMEDIO (CLASE A)	PRECIO DE ALQUILER PROMEDIO (CLASE B)
San Isidro Financiero	26	358,719	53,712	14.97%	14,421	209.018	$19.3	$19.1
San Isidro Empresarial	25	187,964	8,425	4.48%	739	42,775	$21.5	$18.1
Miraflores	21	162,933	31,540	19.36%	11,406	100,494	$19.4	$17.7
Santiago de Surco	18	266,364	80,192	30.11%	13,423	165,943	$16.6	$18.6
Magdalena del Mar	15	64,830	35,450	54.68%	7,078	75,352	$18.1	$17.9
Otros	10	84,761	5,367	8.87%	-	16,678	$19.0	$16.4
TOTAL	115	1,125,571	214,686	19.07%	45,585	610,260	$18.4	$16.9

Fuente: CBRE Perú – Marketview Lima Oficinas. I trimestre 2015
Elaboración: Consultora inmobiliaria CBRE Perú

Con esta información se realizó un trabajo de campo en donde se determinó cuáles son los edificios y zonas de mayor afluencia y con menor acceso a opciones saludables. Se seleccionaron 17 edificios corporativos de las zonas de Surco y La Molina que se muestran en el mapa, para la determinación del número de trabajadores que laboran se utilizó el dato del aforo total de cada edificio.

Tabla 3. 2
Oficinas Corporativas en Santiago de Surco y La Molina

OFICINAS CORPORATIVAS	DISTRITOS	AFORO
CENTRO EMPRESARIAL GERENS	SURCO	409
CENTRO EMPRESARIAL TRIBECA	SURCO	341
CENTRO EMPRESARIAL BLUE BUILDING	SURCO	1140
CENTRO EMPRESARIAL EL POLO 2	SURCO	630
CENTRO EMPRESARIAL EL POLO HUNT	SURCO	530
CENTRO EMPRESARIAL EL POLO HUNT II	SURCO	816
CENTRO EMPRESARIAL LA ENCALADA	SURCO	826
CENTRO EMPRESARIAL ALTAVISTA	SURCO	540
TORRE EMPRESARIAL CRONOS	SURCO	735
TORRE EMPRESARIAL CRONOS II	SURCO	527
MEGATORRE EMPRESARIAL	SURCO	2324
TORRE ALPHA UPN CORPORATIVO	SURCO	337
EDIFICIO MACROS	SURCO	1459
LIMA CENTRAL TOWER	SURCO	5889
CENTRO EMPRESARIAL AMALFI	SURCO	1476
CENTRO EMPRESARIAL NUEVO TRIGAL	SURCO	1177
PARK OFFICE	LA MOLINA	2481
		Total : 21637

Fuente: Autores de esta Tesis.
Elaboración: Autores de esta Tesis.

3.3. Investigación Cualitativa

3.3.1. Selección del método de indagación

El método de indagación utilizado fue la entrevista, donde para obtener información primaria el entrevistador se reúne con una persona, para que exprese sus opiniones respecto a algún tema, permitiendo descubrir los siguientes aspectos:

- Los atributos que deber tener las dietas saludables.
- Los hábitos de consumo de los trabajadores del mercado meta.
- Las expectativas esperadas para el concepto del negocio.

Para ello se realizaron entrevistas a profundidad a 10 personas que cumplían el perfil de un futuro cliente, trabajadores de oficinas en los distritos de Surco y La Molina, todos ellos compraban su comida fuera de casa.

3.3.2. Diseño de instrumento

Para el diseño del instrumento, primero se determinaron los objetivos de la entrevista y se estableció la información que se necesita investigar para cumplir con los objetivos.

Determinación de la estructura del instrumento:

- Datos sociodemográficos.
- Datos acerca de su trabajo.
- Datos sobre hábitos de consumo.
- Datos sobre importancia de la salud.
- Datos sobre la evaluación del concepto de negocio.

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

Los principales hallazgos encontrados son los siguientes:

- **Datos Sociodemográficos**

La entrevista fue aplicada a 10 personas, 4 son del género masculino y 6 del género femenino. En cuanto el estado civil, 8 entrevistados son solteros y 2 casados.

La mayoría vive en el distrito de La Molina, en Surco, en el Callao, en la Victoria y en San Miguel.

- **Datos Acerca del Trabajo**

En cuanto a su lugar de trabajo 5 de ellos trabajaban en La Molina y 5 en Surco para las siguientes empresas: BCP Sede Central (4), Quanta *Services* Perú SAC (3), El Derby 250 (2), América Tell (1).

En referencia a su régimen laboral a la semana, 9 de ellos trabaja de lunes a viernes y 1 de lunes a sábado.

- **Hábitos de consumo**

Cuando los entrevistados están en el trabajo adquieren un menú en el concesionario de alimentos que está dentro de la empresa o un restaurant cercano, a veces por la falta de tiempo o alta carga laboral pueden comprarse un sándwich o no comer.

El precio que pagan si desayunan fuera de casa es usualmente de S/. 6 por un desayuno compuesto por una bebida como avena o café, más un complemento de pan con pollo, con huevo o con queso. Detallaron que en algunas oportunidades gastaban de S/.8 a S/.15 dependiendo del lugar de donde desayunaban un jugo de fruta y un sándwich.

Con respecto al gasto promedio para su almuerzo la mayoría indico entre S/.10 a S/.15 afirmando que este gasto era variable ya que en algunas oportunidades se excedía cuando no encontraban en la lista del menú algo que les gustase, en esos casos podían gastar hasta S/.50 en promedio.

En cuanto a la cena, algunos referían que tomaban lonche compuesto de fruta picada y yogur o pan con leche. Algunos indicaron que la cena la preparaban en casa o la pedían *delivery*.

El tiempo promedio que disponen para almorzar es de 1 hora para los cargos medios y más de 1 hora para los cargos altos.

Los factores más importantes al elegir donde almorzar son el buen sabor, la higiene, la variedad de platos, el precio accesible y la cercanía al lugar de trabajo.

- **Evaluación de la importancia de la salud en el mercado**

Para los entrevistados estar sanos es no tener enfermedades, hacer ejercicios y consideraban que el camino para la buena salud es una alimentación saludable.

A la pregunta, si ¿Se preocupan por estar sanos? Los entrevistados indicaron que se preocupaban mucho por tener una dieta saludable, refiriendo que la oferta de alimentos sanos es escasa cerca del lugar de trabajo o si la hay es una dieta repetitiva y con sabor poco apetitoso. Por ellos algunos se veían obligados a almorzar lo que encontraban o trataban de no comer los que pensaban no les ayudaba a equilibrar su dieta. Así tratan de escoger y balancear sus alimentos según sus conocimientos. Algunos indicaron que sus alimentos no eran saludables porque consumían frituras.

A la pregunta, si ¿Deseaban llevar una alimentación saludable? Todos respondieron que sí, porque querían estar sanos y a algunos también les gustaría cuidar su peso. Se les consultó si conocían alguna empresa que se encargara dar el servicio de dietas saludables por *delivery*, a

lo que la mayoría respondió que no. Algunos conocían tres empresas pero no recordaban el nombre.

- **Evaluación del Concepto de Negocio**

Todos manifestaron que sí estarían interesados en consumir dietas saludables por *delivery*, y al realizarles una breve presentación de la empresa, manifestaron que las cualidades que deberían tener las dietas son buen sabor, mucha variedad, que sea balanceada, que sea de calidad, que sea personalizada, valoraban la practicidad para comer y desechar el envase.

El tiempo que estarían dispuestos a contratar los servicios sería mensual, el lugar de entrega sería en el trabajo y el mejor horario de reparto sería entre las 11h a 13h, porque preferían que su comida esté más fresca, más caliente o recientemente preparada.

A la pregunta referente al valor que le atribuiría a que se incluya la asesoría nutricional manifestaron que mucho, que les gustaría que se complemente con un monitoreo de los avances y que el costo esté incluido dentro del pago del paquete para que no se les genere un costo adicional.

Con respecto a la evaluación nutricional personal indicaron que se realice de forma presencial y a domicilio, en cuanto a las formas de pago las más aceptadas fueron con tarjeta débito y crédito, o con transferencia bancaria.

Finalmente, para saber cuánto valoraría el que la empresa de dietas saludables delivery cuente con una plataforma virtual o un aplicativo para Smartphone, a donde ellos puedan acceder a su perfil nutricional, la elección de sus platos, historia nutricional o poder realizar los pagos, a lo que ellos indicaron que valorarían mucho, ya que sería de mucha utilidad.

3.4. Investigación Cuantitativa

Se realizó la investigación cuantitativa utilizando la investigación descriptiva a través de encuestas; con el objetivo de:

- Conocer los hábitos de los trabajadores al momento de elegir sus alternativas de alimentación del día.
- Determinar el mercado disponible, efectivo y potencial del producto, así como saber si realmente nuestro público meta, estaría interesado en adquirir dietas saludables a *delivery*.

3.4.1. Proceso de muestreo

Para un universo de 21 737 personas, con un 50% de heterogeneidad, un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%, se estimó que la muestra deberían ser 378 encuestas aplicando la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- N = Total de la población
- Zα = 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0,05 = 0,95)
- d = precisión (use un 5%)

La población está compuesta por hombres y mujeres trabajadores de 25 a 50 años, que trabajan en las zonas empresariales de la Molina y Surco.

Se realizó un muestreo aleatorio, considerando a los trabajadores de edificios empresariales a 5 km a la redonda entre el distrito de Surco y La Molina. La selección de la técnica de muestreo es no probabilístico por conveniencia.

3.4.2. Diseño de instrumento

Se utilizó un cuestionario con 22 preguntas estructuradas **(Anexo Nº2)** aplicada a una muestra por conveniencia tomada en los centros empresariales indicados en la Tabla 3.2, entre las 12h y 18h, entre el 15 al 28 de Junio.

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos

Los resultados de la investigación cuantitativa se detallan en el **Anexo Nº3**, siendo los principales hallazgos encontrados los siguientes:

- **Datos Sociodemográficos**

Del total de encuestados, el 66,40% tiene entre 20 y 30 años; el 25,40% tiene de 30 a 40 años, el 7,67% tiene entre 40 y 50 años y el 0,53% hasta 60 años de edad.

Los encuestados están conformados por el 60,85% de género femenino y el 39,15% por el género masculino. El 65,61% indica que es soltero y el 34,39% que están casados.

Los distritos de domicilio de mayor procedencia son Surco, San Borja, Barranco, Ate y La Molina.

- **Datos Acerca del Trabajo**

El 84,66% de los encuestados trabaja en el distrito de Surco y el 15,34% trabaja en La Molina y los días de trabajo del 89,68% es de lunes a viernes y el 10,32% trabaja de lunes a sábado.

- **Hábitos de Consumo**

De los 378 encuestados, el 60,58% manifiesta no preparar alimentos en casa por falta de tiempo, al 23,28% no le gusta cocinar, el 14,55% no sabe cocinar, y el 1,59% no cuenta con los ingredientes para realizar preparaciones. De igual manera, la encuesta revela que el 28,47% de los encuestados considera que el precio debería ser menor a S/.10, mientras el 64,96% considera que el precio debe ser entre S/11 a S/.15. Solo el 6,57% considera que el rango de precios debe estar entre S/.16 a S/.20.

El horario de entrega preferido por el 91,61% de los encuestados está comprendido entre las 11h a 13h, mientras, el 8,39% quisiera que el horario de reparto fuese entre las 6h a 8h.

Para el 84,31% de los encuestados la dieta se debe entregar en la oficina y el 15,69% en su casa.

- **Evaluación de la Importancia de la Salud en el Mercado**

Del total de encuestados, que manifestaron tomar en cuenta "mucho" y "bastante" su salud al elegir alimentos, se encuentran bastante y muy interesados en la idea de así como en contratar los servicios de Dietas Saludables *Delivery* y de igual manera, quienes manifestaron tener indicaciones especiales de dieta por problemas de salud por tener colesterol alto, sobrepeso o triglicéridos altos.

- **Evaluación del Concepto de Negocio**

El 61,11% muestra bastante interés, el 26,98% muestra mucho interés, el 11,38% tiene poco interés y el 0,53% no presenta interés en la empresa de dietas saludables *delivery*.

Del total de encuestados, el 52,92% se interesa por contratar almuerzos de dietas *delivery*, el 23,72% se interesa por contratar el paquete de desayuno y almuerzo, el 13,87% se interesa por el paquete completo, el 5,84% se interesa por el paquete de almuerzo y cena, el 2,92% se interesa por el paquete de desayuno, almuerzo y *snack* mientras que el 0,73% se interesa por el paquete de almuerzo y *snack.*

En cuanto al periodo de contrataciones, el 47,08% tiene interés por contratar los servicios de dietas *delivery* por un periodo de quince días, el 33,21% por un periodo mensual, el 16,42% por una semana y el 3,28% no tiene interés por contratar los servicios de dietas *delivery*.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

En función a los estudios realizados, se pudo determinar que la mayoría de los trabajadores de Surco y La Molina, vive en Lima moderna, y según IPSOS lleva un nivel de ingreso promedio mensual familiar de S/. 6319. Destina el 28% a compras de alimentos y 8% al cuidado, conservación de la salud y servicios médicos, mostrado alto interés en servicios y productos similares a los ofrecidos por Delisana, corroborando esto mediante el estudio de mercado.

De igual manera, se determinó que hay mayor interés por contratar almuerzos saludables, con una frecuencia de compra quincenal, y prefieren que el lugar de entrega sea el trabajo, en los horarios de 11h a 13h y el precio que estarían dispuestos a pagar es mayor a S/.10.

Se ha determinado que los factores críticos del modelo de negocio son: el buen sabor, la higiene, la variedad de platos, la temperatura adecuada, la practicidad y personalización de la dieta.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes.

El público objetivo son los trabajadores de las zonas empresariales de Surco y La Molina, de 25 a 50 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B.

Es un segmento donde encontramos hombres y mujeres jóvenes con un nivel de ingresos más altos que el promedio, se caracterizan por ser educados, modernos, liberales, cosmopolitas, cuidan mucho su imagen personal, son consumidores de productos dietéticos, siempre están ocupados, por ello buscan opciones prácticas y saludables.

CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

En este capítulo se realizará una estimación del tamaño del mercado, así como una proyección de las ventas esperadas y para establecer la demanda, se utilizó el siguiente método:

4.1. El ámbito de la proyección

Para la proyección del mercado objetivo se utilizó como base el estudio cuantitativo a los trabajadores de los edificios seleccionados, desarrollado durante el mes de mayo del año 2016.

4.2. Selección del método de proyección

Para la proyección de ventas se utilizaron los siguientes métodos:

a. Método del factor del mercado: se estableció un porcentaje de crecimiento anual del 5%, este valor se justifica con el crecimiento que muestra el sector de restaurantes y comida saludable así como el crecimiento de la competencia en los últimos años.
b. Método de investigación de mercado: se utilizaron los datos de la encuesta del estudio de mercado, sobre intención de compra, frecuencia y pago por el servicio.

Esta proyección se realizó tomando como base para el cálculo una población finita, ya que de acuerdo a los informes sobre crecimiento de oficinas para los siguientes años, las zonas de Surco y La Molina ya no tendrán un crecimiento debido a que ya no hay terrenos disponibles para construcción.

4.2.1. Mercado Potencial.

Para la determinación del mercado potencial de la empresa se utilizaron una serie preguntas filtros en la investigación cuantitativa, esto nos permitirá hacer una estimación de las ventas y de esta manera determinar la rentabilidad del negocio.

El mercado potencial lo representan 21 637 trabajadores de los edificios seleccionados, sobre este número se calculó una muestra representativa para la encuesta de 378 trabajadores de las oficinas de los centros empresariales seleccionados. En la figura 4.1 se detallan los filtros utilizados.

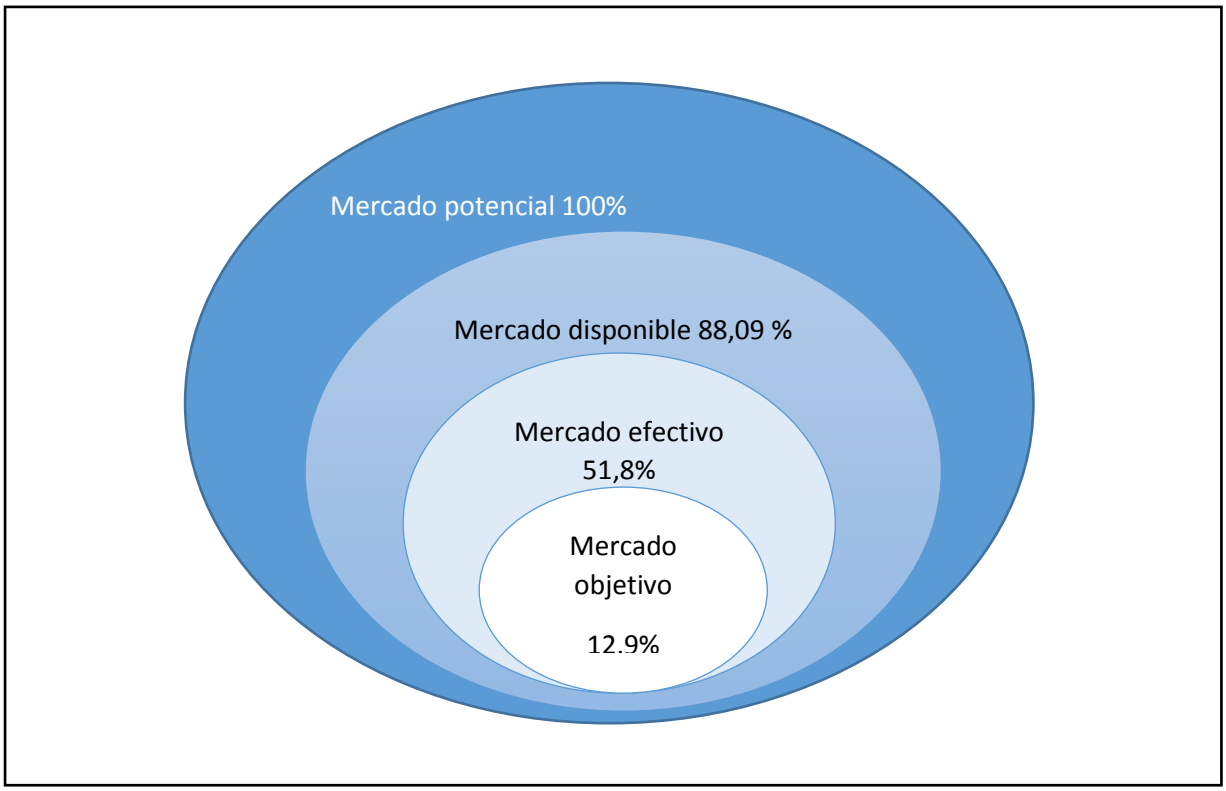


Figura 4. 1 Estimación del mercado potencial en el plan de negocios
Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Mercado Disponible.

Lo representan las personas que están interesados en el servicio una vez que se les explicó en que consiste la propuesta de negocio. La pregunta filtro aplicada en la investigación de mercado para determinar el mercado disponible fue:

De acuerdo a la idea de negocio, indique ¿cuál es su nivel de interés en la empresa?

Tabla 4. 1

Nivel de interés en la empresa

Respuesta	Muy interesado	Interesado	Poco interesado	Nada interesado
% de personas	26,98 %	61,11%	11,38%	0,53%
Total de personas	102	231	43	2

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados un 88,09% respondió que estaría interesado en la propuesta, aplicando esta cifra al mercado potencial, el mercado disponible estaría compuesto por 19 040 personas.

4.2.3. Mercado Efectivo

El mercado efectivo es aquel que conociendo la propuesta estaban interesados en contratar el servicio. Este se determinó aplicando las siguientes preguntas:

¿Estaría interesado en contratar el servicio de dietas saludables delivery?

Tabla 4. 2
Interés en contratar el servicio

Respuesta	%	Numero
Si	72,9%	274
No	27,1%	104
Total	100%	378

El 72,9% de la muestra poblacional contesto de manera afirmativa. Al aplicar esta cifra al mercado disponible tenemos 15 773 personas que después de conocer las características están seguras que comprarían el producto.

¿Cuál es el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por el plan elegido?

Tabla 4. 3

Monto dispuesto a pagar

Respuestas	MENOR A S/.10	S/. 11 - S/.15	S/. 16 - S/. 20	Total
Personas	78	178	18	274

De los 274 encuestados se filtran 78 personas que pagarían menos del costo del producto. Así quedan 196 personas en el mercado efectivo equivalente al 51,85%.

4.2.4. Mercado Objetivo

El mercado objetivo esperado a alcanzar al quinto año de trabajo, será una participación de 25% del mercado efectivo. Este valor se justifica considerando que el número de empresas competidoras es bajo y el tamaño de éstas es mediano a pequeño.

Así tenemos la siguiente formula:

Mercado objetivo = Mercado efectivo x % de participación

Mercado objetivo = 12,96%

Proyectando estos datos de la investigación al universo 21 637, tenemos que el mercado objetivo de la empresa propuesta es de 2805.

Tabla 4. 4

Determinación del mercado objetivo

Variables	Participación	Número de personas
Mercado potencial Trabajadores de los 17 edificios corporativos seleccionados de Surco y La Molina	-	21 637
Mercado disponible Porcentaje de personas interesadas en el servicio de Delisana	88,09%	19 040
Mercado efectivo Porcentaje de aceptación Pregunta filtro 1: *¿Estaría interesado en contratar el servicio de dietas saludables delivery? Si / No*	72,9%	15 773
Pregunta filtro 2: *¿Cuál es el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por el plan elegido?*	51,85%.	11 219
Mercado objetivo Porcentaje de participación en el mercado: 25%	12,9%	2805

Elaboración: Autores de la tesis

4.3. Pronóstico de Ventas

Se realizó un pronóstico de las ventas para los siguientes cinco años, que se detallarán en el capítulo ocho.

AÑO	VENTAS	VALOR S/.
2017	38 201	S/. 1390,520
2018	52 580	S/. 1913,909
2019	59 248	S/. 2156,640
2020	64 615	S/. 2351,976
2021	68 600	S/. 2497,041

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

Los planes de alimentación pueden aumentar su demanda en enero, ya que hay una tendencia por ponerse a dieta y realizar actividad física después de fiestas navideñas.

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se establecerán los objetivos y estándares que harán que la producción sea eficiente. Se estimará la capacidad, tamaño de la producción, ubicación y la disposición de las instalaciones manteniendo un flujo ordenado para cumplir con las metas empresariales.

5.1. Procesos relevantes

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos

Se identifican tres grandes tipos de procesos:

- Dirección
- Cadena productiva
- Soporte

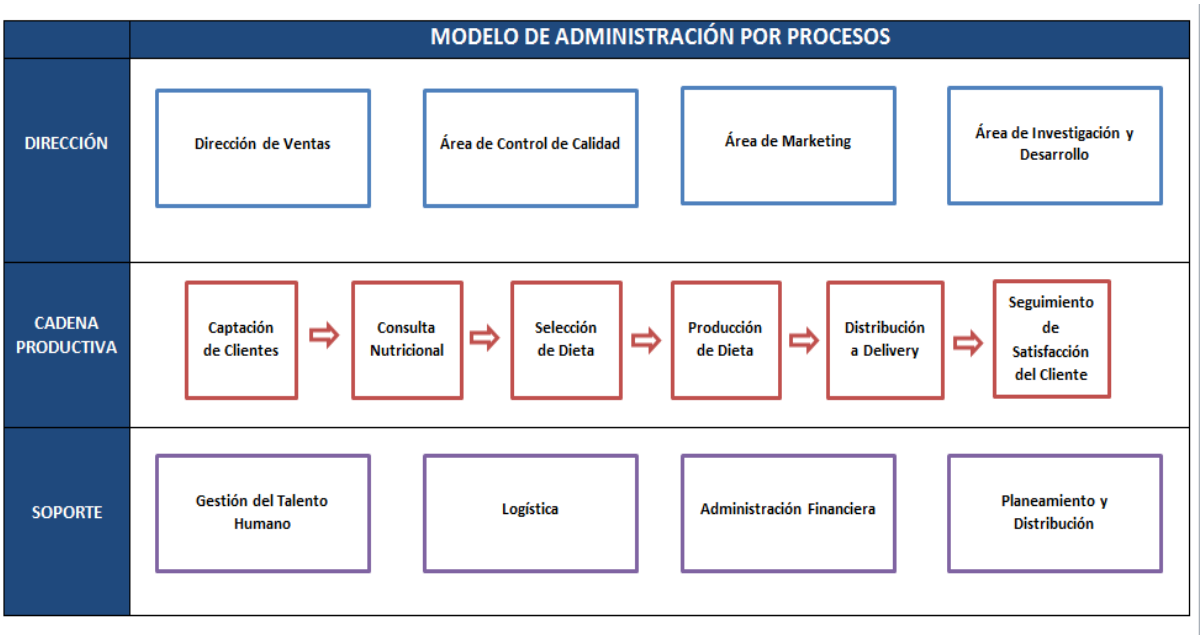


Figura 5. 1 **Modelo de Administración por Procesos.**
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

a) Procesos de control de calidad en la manipulación y preparación de alimentos

La preparación de alimentos bajo estándares de calidad significa que desde el planeamiento y distribución de la dieta deben contemplarse aspectos como el sanitario, gastronómico y nutricional. (Ver la ***Figura 5.2***)

Se producirán alimentos inocuos y aptos para el consumo humano, para lo cual se tendrá en cuenta el control de peligros alimentarios en todas las operaciones que son fundamentales para lograr la inocuidad de los alimentos, aplicando los procedimientos eficaces de control y vigilando que éstos sean eficaces y constantes.

Para la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados el personal responsable tendrá capacitación en Higiene de los Alimentos y contará con Manuales de Calidad, a fin de que pueda realizar la evaluación sensorial y fisicoquímica mediante métodos rápidos, que le permitan decidir la aceptación o rechazo de los alimentos.

Se registrará la información correspondiente a los alimentos que ingresan indicando su procedencia, características sensoriales, condiciones de manejo y conservación. De igual manera, se llevará el Registro de Proveedores por si se requiere investigar la rastreabilidad de la procedencia de los alimentos.

Como control de calidad en el almacenamiento, se contará con almacenes limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio. Se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén con el fin de aplicar el principio de que los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser los primeros en salir del almacén (PEPS). Para el almacenamiento de los productos químicos siguiendo el Programa de Higiene y Saneamiento solo se utilizarán detergentes, desinfectantes, pinturas, rodenticidas, insecticidas, combustible autorizados por el Ministerio de Salud; y se guardarán en un ambiente seguro, alejado de los alimentos.

Para el control de las temperaturas de equipos de refrigeración y congelación se llevará un registro diario considerando para los equipos de refrigeración una temperatura menor a 5° C y equipos de congelación una temperatura de -18° C al centro de cada pieza.

Para reducir al máximo la carga microbiana se lavarán con agua potable las carnes, pescados, mariscos y vísceras antes de someterlas al proceso de cocción. Las hortalizas se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes. El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable.

La desinfección de frutas y hortalizas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos, aprobados por el Ministerio de Salud y luego se enjuagarán con agua potable corriente.

Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, de alimentos crudos, serán exclusivos para tal fin.

Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, serán refrigerados y protegidos hasta su cocción o servido.

Durante el proceso de cocción se verificará y registrarán las temperaturas considerando para carnes y aves la temperatura por encima de los 80°C.

Para el servido, el personal encargado de la manipulación se desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo y se aplicará el Principio de las Temperaturas de Seguridad y condiciones estrictas de higiene, completándose el servido de raciones en un periodo máximo de 3 horas.

Para el *delivery*, se cumplirán las condiciones higiénicas de transporte de comida, utilizando envases desechables al primer uso, manteniendo los envases originales de salsas de fabricación industrial y aplicando el Principio de Temperaturas de Seguridad, para lo cual se utilizarán contenedores térmicos para su transporte en el caso de tiempos mayores a 1 hora. Los contenedores tendrán cierre hermético y se mantendrán cerrados con un sistema de seguridad que no permita la manipulación a personas no autorizada y la contaminación cruzada.

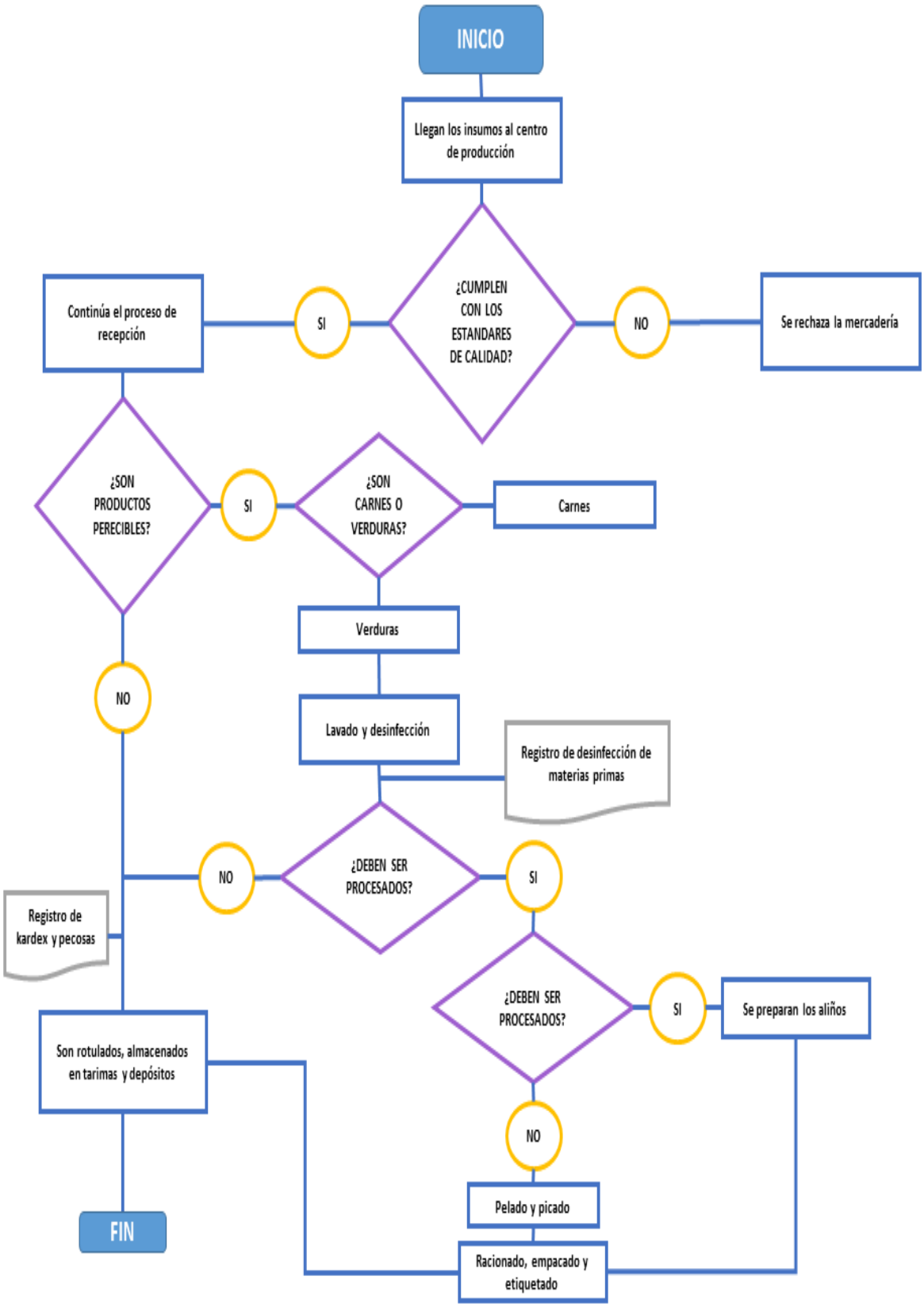


Figura 5. 2 **Flujograma de Control de Calidad en la Manipulación y Preparación de Alimentos**
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El establecimiento tendrá un Plan de Autocontrol Sanitario, el cual se sustentará en las bases del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC) conformando un Equipo de Autocontrol Sanitario conformado por el gerente general, los responsables del control de calidad, del almacén, y de la cocina; quienes utilizarán la "Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines" para los respectivos controles, como mínimo dos veces al mes, informando de los resultados a la Autoridad Sanitaria Municipal cuando realice una visita de inspección.

b) Proceso de innovación y desarrollo de platos

El proceso se desarrollará como se muestra en la *Figura 5.3.* y contará con el asesoramiento de la nutricionista, quien realiza seguimiento a la satisfacción del cliente y recopila la data de gustos y preferencias del cliente. En base a esa información, se diseñarán nuevos platos y luego proceder a la elaboración y testeo (degustación de clientes). Si el plato es aprobado, pasará al área de Marketing para su publicidad y si el producto es rechazado, regresará a la

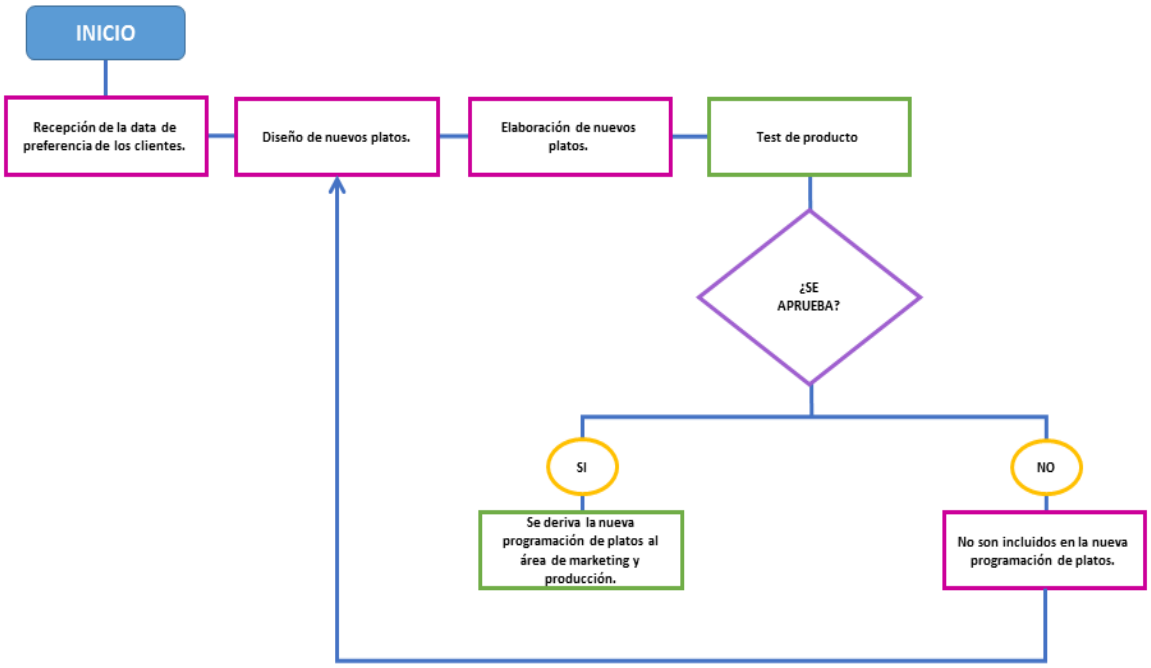


Figura 5. 3 **Flujograma Innovación y Desarrollo de Platos**
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

etapa de diseño.

c) Proceso de Atención al Cliente

Se utilizará el modelo de gestión *Customer Relationship Management* (CRM) en toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

Por ello, es importante entender el mercado y las necesidades de los clientes para presentar los clientes potenciales una propuesta innovadora que permita crear la oportunidad de adquisición de los servicios ofrecidos.

Cuando los servicios sean adquiridos, se enviará la orden de atención al área de logística, donde se confinará el pago, se realizará la hoja de ruta mediante el software planeador de rutas *Route4Me*, se procederá a la elaboración, envasado y distribución; posterior a eso, la nutricionista responsable del tratamiento del cliente, se contactará con él para verificar la satisfacción del cliente y asegurar la renovación del plan de dieta.

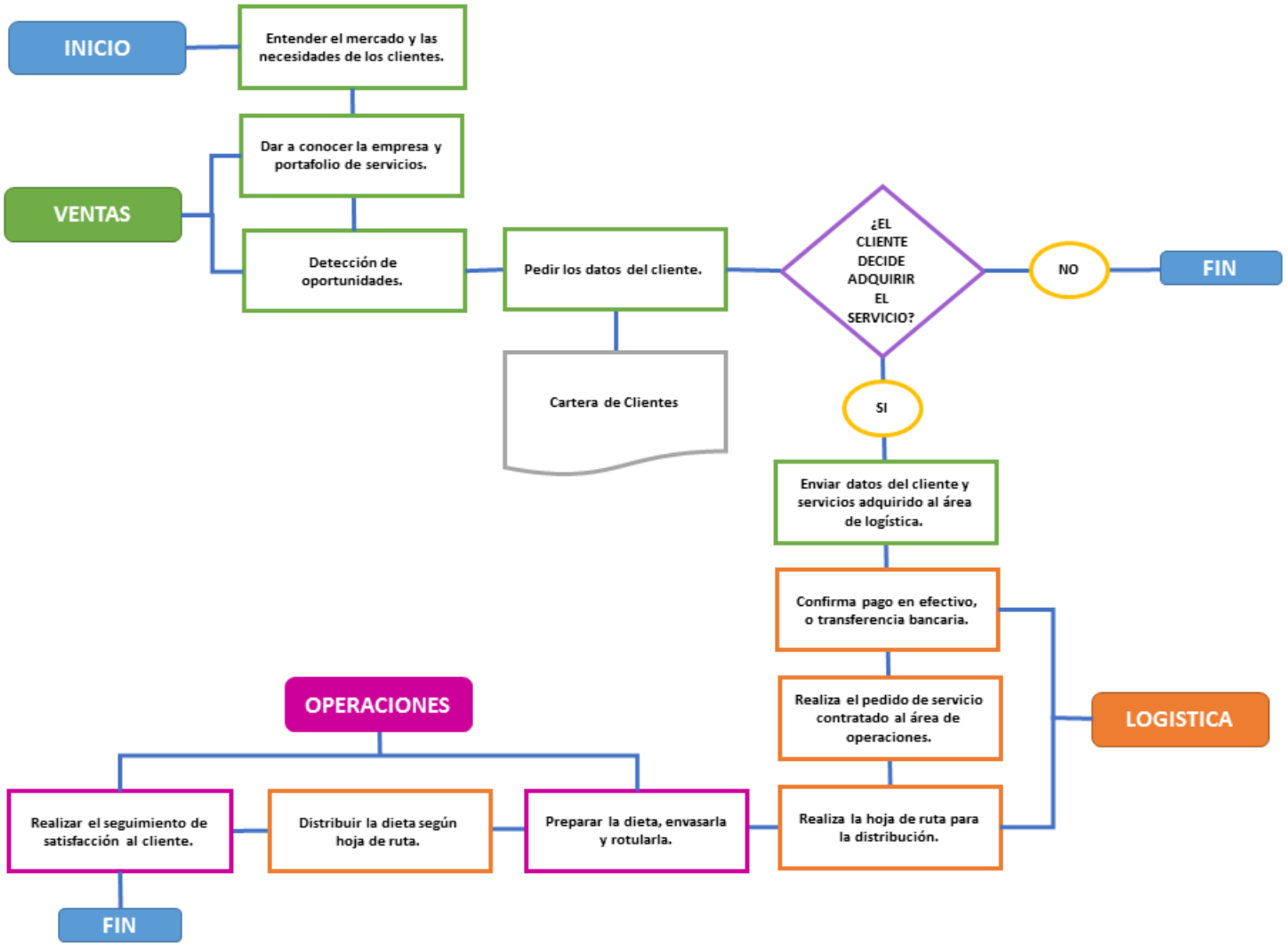


Figura 5. 4 **Flujograma de Atención del Cliente**
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.1.2. Selección del equipamiento

En las tablas 5.1, 5.2 y 5.3 se detallan los equipos con los que se contará para las áreas directivas, de operación y de soporte.

Tabla 5. 1
Equipamiento para Procesos De Operaciones

EQUIPAMIENTO PARA PROCESOS DE OPERACIONES	CANTIDAD
Cocina industrial 4 hornillas 1,80 x 0,60 x 0,90 m de 0,80m de espesor	1
Campana extractora isla de acero 2,00 x 0,60 x 0,40 m de 0,80 de espesor con 7 mt de ducto de 0,30 x 0,30 de 0,5 de espesor y filtro bafles de 0,50 x 0,50 de 0,5 de espesor	1
Horno industrial 1,17 x 1,07 x 1,05 m	1
Plancha sandwichera de acero inoxidable 1,20 x 0,60 x 0,90 m	1
Lavadero de doble poza de acero inoxidable con escurridero a la derecha 1,40 x 0,60 x 0,90 m	1
Lavadero de una poza de acero inoxidable con escurridero a la derecha 0,70 x 0,60 x 0,90 m	1
Extractores de Aire Industriales De 16 Pulgadas	3
Estantería vertical de acero inoxidable 2,30 x 0,35 x 1,80 m	3
Licuadora Industrial de 2 l	1
Mesa de trabajo con repisa de acero inoxidable 1,20 x 0,60 x 0,90 m	2
Mesa de trabajo de acero inoxidable 2,50 x 0,60 x 0,90 m	2
Congelador vertical de dos puertas de 300 l	1
Refrigeradora de 460 l	1
Conservadora 600 l	1
Secadores de mano	2
Extintores	3
Botiquín	1
Selladora de vasos descartables	1
Paños Wetex x 4 unidades	24
Pulverizador	2
Tacho plástico x 140 l	2
Tacho Sansón x 75 l	5
Escobas	8
Recogedor	2
Jalador de agua	1
Balde *presamopas*	1
Esponja abrasiva verde	3
Esponja pulidora	3
Esponja de acero	24
Guantes Negros un par	2

Tabla 5. 1 (Continuación)
Equipamiento para Procesos De Operaciones

EQUIPAMIENTO PARA PROCESOS DE OPERACIONES	CANTIDAD
Jabón de espuma x galón	2
Ambientador	2
Liquido Lavavajillas sanitizador EcoLab x 5 l	2
Pino x 20 l	1
Lejía concentrada en galón	1
Aerosol Airwick	2
Papel Scott rollo 200 m	2
Papel higiénico jumbo x 24 unidades	1
Bolsa de polipropileno 18x26 cm paquete x 100 unid.	1
Bolsa negra 140 l paquete x 100 unid	1
Bolsa para congelar 20 mm x 3 mm x 3 mm	30
Cucharon de acero inoxidable	1
Espumadera de aluminio #15	1
Cuchara para despacho de 1/4 kg	4
Coladores PVC x 3 Pinzas	4
Cuchillo carnicero 12" con mando blanco	4
Cuchillo carnicero 10" con mando blanco	4
Cuchillo tallador	4
Espátula para hamburguesa 6" x 3"	1

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5. 2
Equipamiento para Procesos De Dirección y Soporte

EQUIPAMIENTO PARA PROCESOS DE DIRECCIÓN Y SOPORTE	CANTIDAD
Organizador revistero 3 divisiones 860	6
Armario organizador de llaves con 47 llaveros	1
Archivador cartón A4 lomo ancho	8
Catalogo Flex A4 x 20 Fundas	4
File manila A4 x 25 unidades	10
Computadoras Core 2 Duo Ram 2 Ddr 3 Disco 250 Lcd 17	4
Impresora Canon E401 Multifunción Con Sistema Continuo Negro	1
Tablet	1
Caja fuerte	1
Equipos de seguridad	1
Escritorios	6
Lapicero Trillux 032	24
Plumón resaltador amarillo	6
Marcador para Pizarra Vk 123	8
Notas adhesivas 654	6
Regla transparente	6
Perforador M-01	6
Engrapador Ove 26/6	6
Saca grapa	6
Caja de grapas x 1000 unidades	5
Chinches colores surtidos x 100 unidades	2
Caja de clips plastificados de colores x 100 unidades	6
Sobre manila x 50 unidades	6
Fechador *memoris*	6
Printy 4911	6
Tijera multiuso de 7"	6
Papel fotocopia 75 gr A4	8
Cinta adhesiva transparente	12
Cinta de embalaje 770 multiuso	18
Tablero acrílico oficio con clip metálico	4
Etiquetas para precio 13 x 19mm	30
Tacho en malla metálica negra	6
Señalética vinil 20 x 30	10
Pizarra de corcho Bisiquel 0,40 x 0,60 m	2
Mota para pizarra	1
Clips Mariposa Grande #1	6

Tabla 5. 2 (Continuación)
Equipamiento para Procesos De Dirección y Soporte

EQUIPAMIENTO PARA PROCESOS DE DIRECCIÓN Y SOPORTE	CANTIDAD
Caja Binder doble clip 1 1/4"	1
Tampón dactilar 125	1
Tampón 2k negro	6
Tarjetero de metal 500 tarjetas	1
Porta notas, porta lápices, porta clips 740	6
Set de escritorio 973	2
Talón recibos de dinero grande x 50 hojas	3
Talón notas de pedido x 50 hojas con copia	3
Libro de caja y bancos 1200 folios 200 hojas de 75 g	1
Libro de actas rayado 400 folios 200 hojas de 75 g	1

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.1.3. *Lay out*

La disposición de la planta es el ordenamiento físico de los factores de producción, en el cual cada uno de ellos está ubicado, se hace con la finalidad que las operaciones sean seguras, satisfactorias y económicas en el logro de los objetivos.

Para lograr una disposición óptima se considerará los principios de integración de conjunto, seguridad, flexibilidad, espacio cúbico, mínima distancia recorrida y flujo de materiales.

El *layout* que aplicaremos es por proceso con una producción intermitente, ya que éste es el que se adecua a la producción de menús, ya que los componentes se agrupan por la función especial que cumplen. (Ver *Figura 5.5* Diseño de Planta)

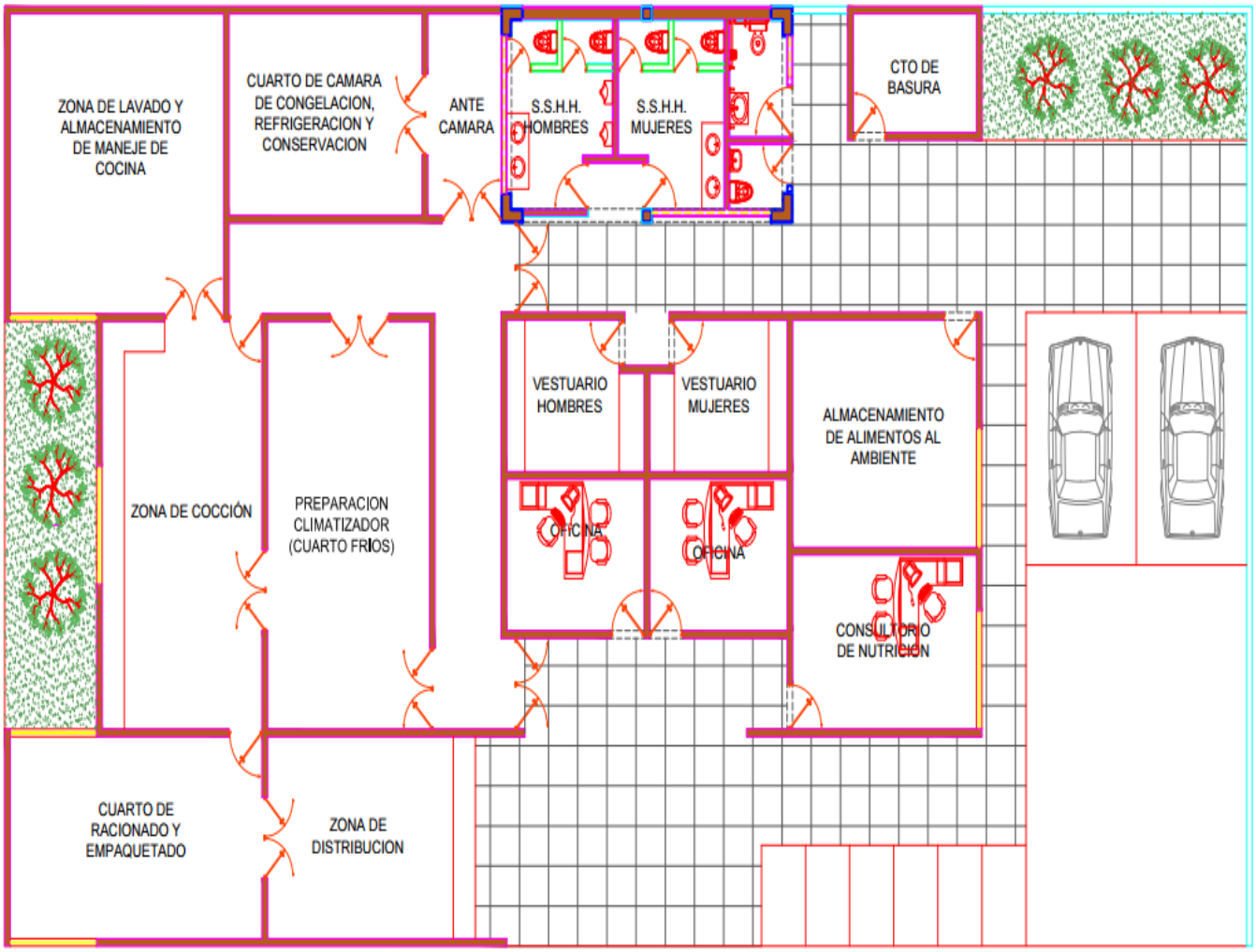


Figura 5. 5 Diseño de Planta
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

En base al tamaño proyectado de la empresa y las ventas, se determinó el tipo y la cantidad de equipos y maquinaria, detallados en la Tabla 5.1.

5.2. Determinación del tamaño del proyecto

Para dimensionar el tamaño del proyecto se requiere identificar la incidencia directa en la rentabilidad del proyecto a través de la determinación de inversiones y costos, así como, el nivel de operación que influirá en la estimación de los ingresos por ventas. Calcular el tamaño de la planta no sólo requiere considerar la situación actual, sino las proyecciones de crecimiento del negocio, para que las inversiones posteriores sean factibles y sostenibles a lo largo del tiempo.

5.2.1. Proyección de crecimiento

En el capítulo 4, se estableció la proyección de mercado objetivo para los próximos 5 años del negocio, bajo dos escenarios: Las personas de NSE A y B entre 20 y 50 años que viven en los Distritos de la Molina y Santiago de Surco y las personas de NSE A y B entre 20 y 50 años que trabajan en los Distritos de la Molina y Santiago de Surco.

5.2.2. Recursos

Se realizará un análisis de los requerimientos de personal para las etapas de desarrollo e implementación y para la etapa de operación del negocio.

5.2.3. Tecnología

En el uso de tecnología para servicios de alimentación se ha identificado que se pueden explotar los sistemas de información, que permitirían agilizar la operación del negocio a través de la operacionalización de procesos o la explotación de datos generados durante los procesos que permitan tomar decisiones.

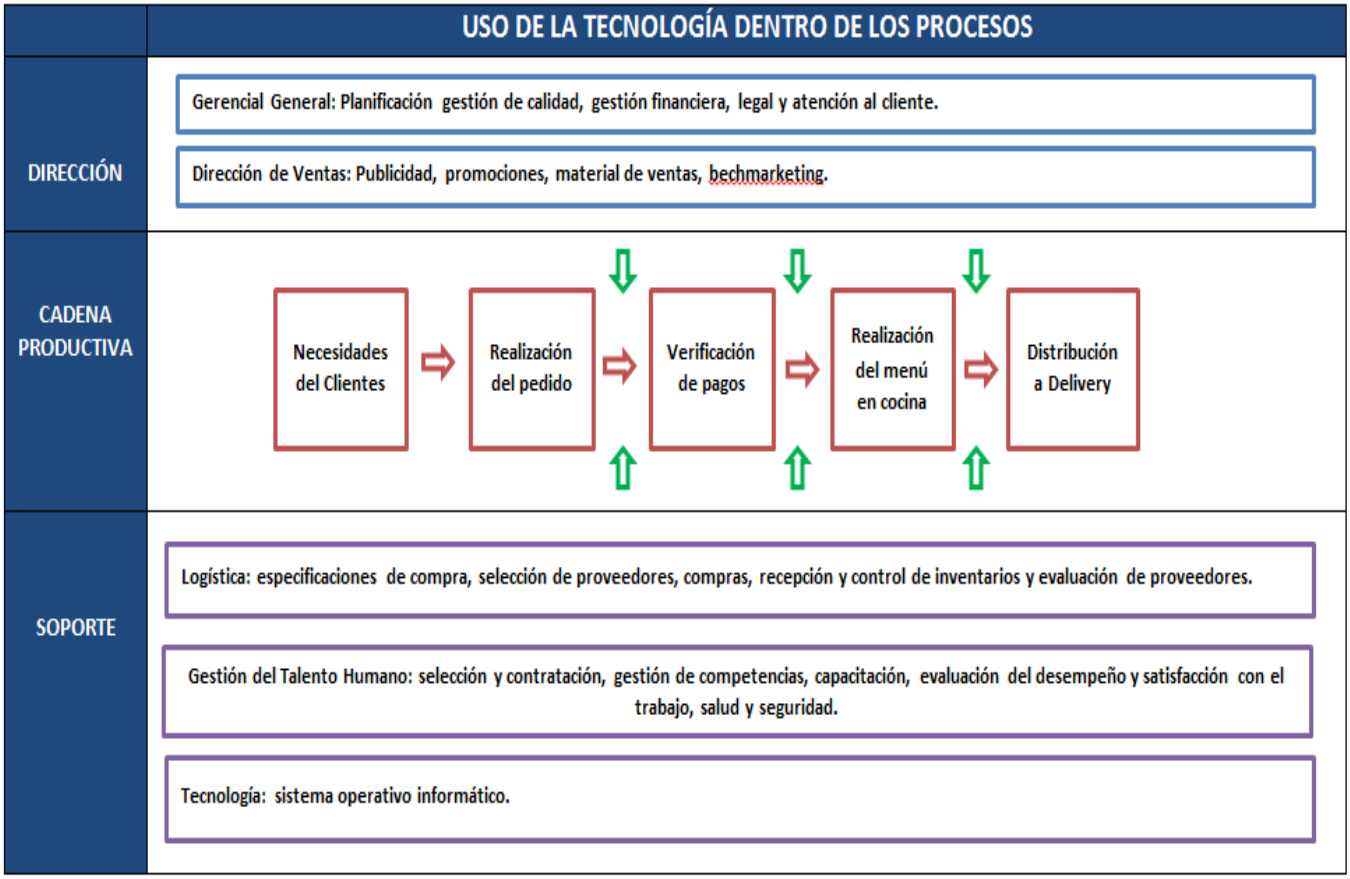


Figura 5. **6 Uso de la Tecnología dentro de los procesos**
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Se contará con el sistema *Chefexact Nutrition Facts*, un software online que permite costear recetas, realizar pedidos, compras, stock mínimos inventarios, gestión de contabilidad y talento humano, para poder operar de manera eficiente con gran facilidad y rentabilidad.

5.2.4. Flexibilidad

Se han considerado aspectos como selección de equipo, servicios de planta y expansión y contracción planeada para ser más efectiva la disposición que pueda ser ajustada o reordenada con menos costos o inconvenientes.

5.2.5. Selección del tamaño ideal

En el estudio de mercado se analizó y se definió la demanda para el proyecto en función de las ventas y la penetración en el mercado. Este volumen nos señala el tamaño máximo de la planta para el proyecto.

Se estará considerando un tamaño de planta para procesar 220 menús según el estimado de venta inicial y su crecimiento para el primer año.

Se utilizó el método de Guerchet que nos permite calcular los espacios físicos que se requerirán en la planta, estimando para Delisana una planta de 40 m^2 considerando las siguientes variables:

- n: Número de trabajadores
- N: Número de lados
- St: Superficie total (m^2) = Ss + Sg + Se
- Ss: Superficie estática (m^2) = Largo x Ancho
- Sg: Superficie gravitación (m^2) = Ss x N
- Se: Superficie evolución (m^2) = (Ss x Sg) x K
- K: Coeficiente de evolución = 0,50

Tabla 5. 3

Cálculo del Tamaño de la Planta

Cálculo del Tamaño de la Planta										
Producción y cocina		Dimensiones (m)			Variables					
Cantidad	Materiales y Equipos	Largo	Ancho	Alto	n	N	Ss	Sg	Se	St
1	Cocina industrial 4 hornillas	1,80	0,60	0,70	1,00	2,00	1,08	2,16	1,17	4,41
1	Plancha sandwichera de acero inoxidable	1,20	0,60	0,90	0,00	1,00	0,72	0,72	0,26	1,70
1	Horno industrial	1,17	1,07	1,05	0,00	1,00	1,25	1,25	0,78	3,29
1	Congelador vertical de dos puertas de 300 litros	0,90	0,90	1,75	0,00	1,00	0,81	0,81	0,33	1,95
1	Refrigeradora de 460 Lts	0,90	0,90	1,75	0,00	1,00	0,81	0,81	0,33	1,95
1	Congeladora 600 Lts	1,80	0,90	1,25	0,00	1,00	1,62	1,62	1,31	4,55
1	Lavadero de doble poza de acero inoxidable con escurridero a la derecha	1,40	0,60	0,90	0,00	1,00	0,84	0,84	0,35	2,03
1	Lavadero de una poza de acero inoxidable con escurridero a la derecha	0,70	0,60	0,90	0,00	1,00	0,42	0,42	0,09	0,93
3	Estantería vertical de acero inoxidable	2,30	0,35	1,80	0,00	1,00	0,81	0,81	0,32	1,93
	Estantería vertical de acero inoxidable	2,30	0,35	1,80	0,00	1,00	0,81	0,81	0,32	1,93
	Estantería vertical de acero inoxidable	2,30	0,35	1,80	0,00	1,00	0,81	0,81	0,32	1,93
2	Mesa de trabajo con repisa de acero inoxidable	1,20	0,60	0,90	2,00	1,00	0,72	0,72	0,26	1,70
	Mesa de trabajo con repisa de acero inoxidable	1,20	0,60	0,90	2,00	1,00	0,72	0,72	0,26	1,70
2	Mesa de trabajo con repisa de acero inoxidable	2,50	0,60	0,90	2,00	1,00	1,50	1,50	1,13	4,13
	Mesa de trabajo con repisa de acero inoxidable	2,50	0,60	0,90	2,00	2,00	1,50	3,00	2,25	6,75
Total										40,88

Fuente: Díaz, Jarufe y Noriega
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3. Estudio de localización

5.3.1. Definición de factores locacionales

a) Afluencia

Referido al número de aforo de las oficinas empresariales donde se ofrecerán los servicios y que guarda relación con la capacidad de atención.

b) Ubicación

La ubicación implicará fácil acceso a las empresas y cercanía a diversos tipos de negocio, por el Estudio de Mercado se determinó que la ubicación sería en el Distrito de La Molina, porque facilita el acceso a las oficinas empresariales donde se realizará *delivery*. (Ver *Figura 5.6)*

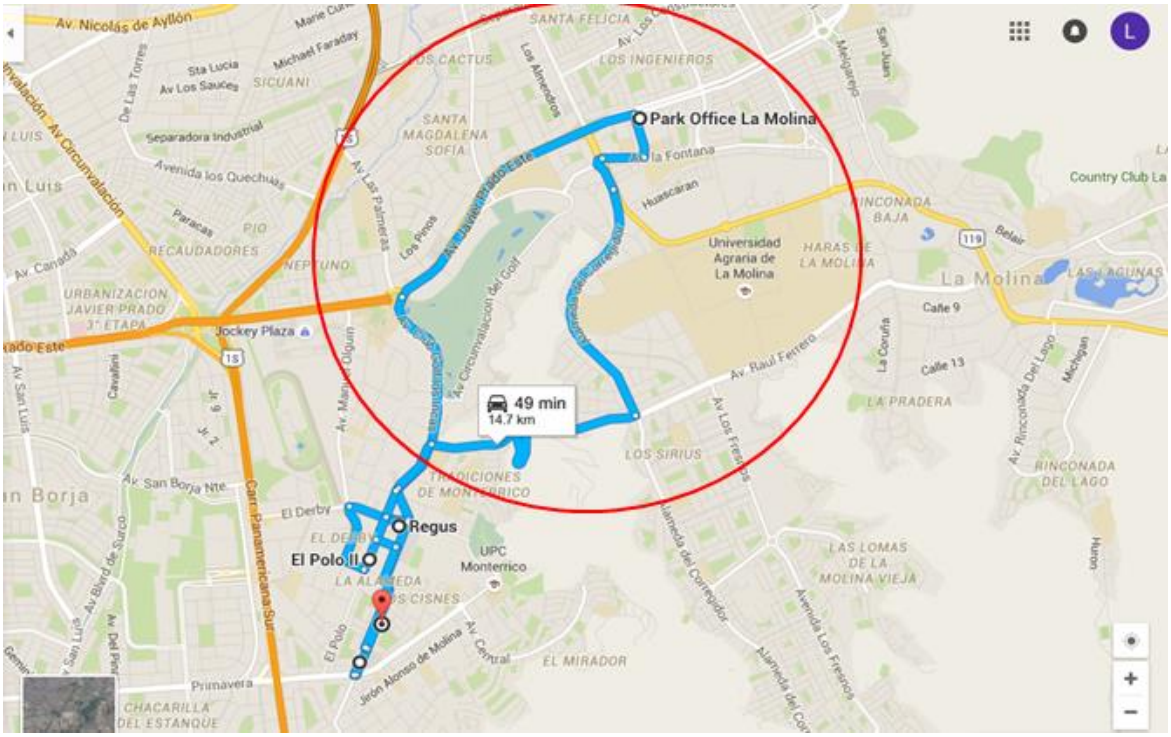


Figura 5. 7 **Zona de *Delivery***
Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis.

c) Seguridad

Se elegirá una ubicación de bajo índice delincuencial.

d) Acceso a Proveedores

Se considerará la factibilidad de acceso al local de proveedores sin intervenir las labores del personal.

e) Costo de Alquiler

Se considerará el incremento constante de propiedades, y se ubicará cerca de un centro comercial, pero no dentro porque los costos de alquiler son más elevados.

5.3.2. Consideraciones legales

a) Seguridad

El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), realizará las inspecciones que certifiquen la seguridad del local, realizando el pago de S/266,00 según la categoría II; para obtener la licencia de funcionamiento.

Se contará con un botiquín de emergencia, puertas de evacuación, extintores contra incendios y una buena distribución equipos y mesas de trabajo para evitar accidentes. Además, todos los empleados contarán con certificados de sanidad, y el servicio de alimentación cumplirá con las normas dispuestas por la Dirección General de Salud (DIGESA).

b) Trámites municipalidades

Para obtener la licencia de funcionamiento de acuerdo al tamaño del local, el cual se sitúa ente los 101 m^2 hasta 500m^2, éste se encuentra en la categoría II según la ordenanza municipal Nº212 de la municipalidad de La Molina; donde se indica que el usuario debe llenar una declaración jurada donde se registre su DNI, RUC, el

Propietario del inmueble, tipo de contrato y datos relativos a la vigencia de poderes, luego se realizará el pago único de S/578,66 por la solicitud de la licencia de funcionamiento. Por ser una propiedad alquilada, el propietario realizará el pago del impuesto predial y el inquilino el pago de arbitrios municipales.

c) Reglamento de Sanciones

Una vez que Defensa Civil declara a un local apto, la Municipalidad debe emitir el permiso para operar en un plazo no mayor a 24 horas, de acuerdo con la Ley de Funcionamiento Nº28976. Al emitirse la Licencia de Funcionamiento, se envía un certificado a la Oficina de Fiscalización, cuyos funcionarios podrán visitar, revisar e inclusive intervenir el local y sancionar algún incumplimiento por problemas de sanidad o contaminación ambiental.

5.3.2.1. Identificación del marco legal

Para obtener la licencia de funcionamiento se considerará el Artículo 8°, de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento Nº 28976 y para el desarrollo de la operación se seguirá la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines con Resolución Ministerial Nº 363-2005/MINSA.

5.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa

La empresa se constituirá como Sociedad de Uso Común, del tipo Sociedad Anónima Cerrada con un Gerente General y Directorio, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y la ejecución de las actividades del Plan de Negocios.

Tabla 5. 4

Requisitos de Constitución

Ítem	Detalles
Datos de identificación de los accionistas	Datos de identificación del apoderado que lo representa indicando el número de la partida registral..
Giro de la Empresa	Objeto social detallado.
Forma del aporte	Se define cómo se va a distribuir el capital entre los accionistas y el valor nominal de las acciones.
Datos de Identificación de los primeros directores.	Indicando quién será el Presidente del directorio y los datos de identificación del Gerente General.

Fuente: Ley General de Sociedades (D.L. 26887)
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.4. Determinación de la localización óptima

a) Local Nº1

Local ubicado en la avenida Flora Tristán Nº508, cuenta con un área construida de 160 m^2 con dos pisos, y dos accesos, uno hacia la avenida Javier Prado y otro hacia la avenida La Fontana.

Figura 5. 8 **Vista Exterior del Local Nº1**
Fuente: Urbania

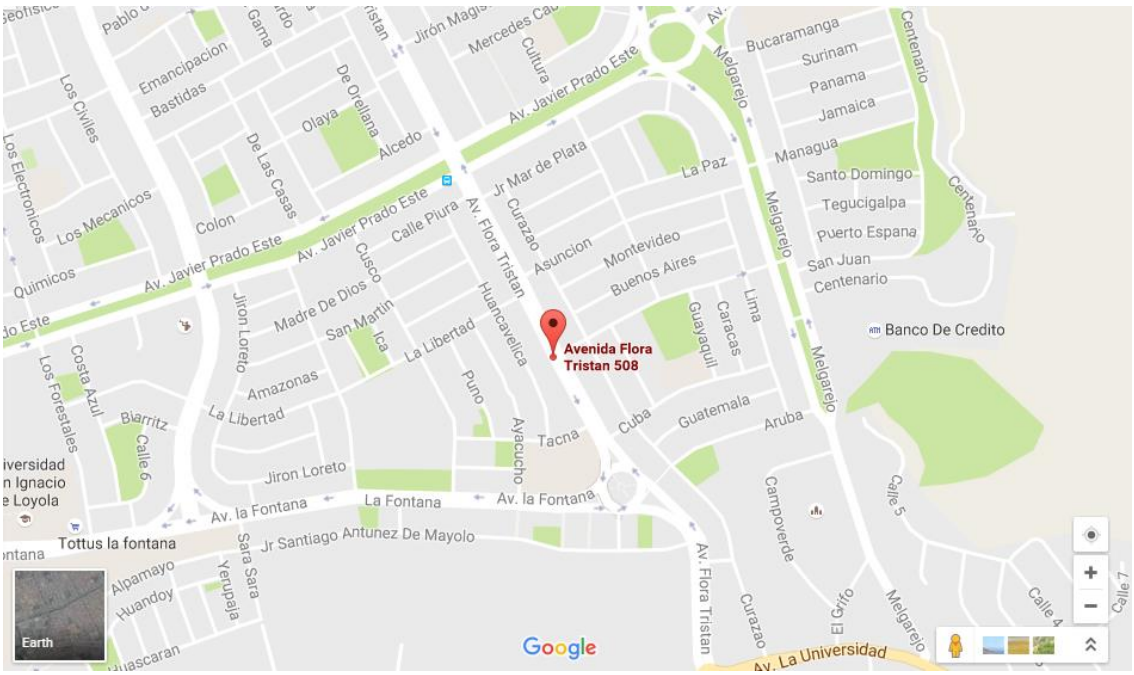


Figura 5. 9 **Ubicación del Local Nº1**
Fuente: Google *Maps*

b) Local Nº2

Local ubicado en la avenida Flora Tristán Nº410 cuenta con un área construida de 120 m^2 con un piso, y dos accesos, uno hacia la avenida Javier Prado y otro hacia la avenida La Fontana.

Figura 5. 10 **Vista Exterior del Local Nº2**
Fuente: Urbania

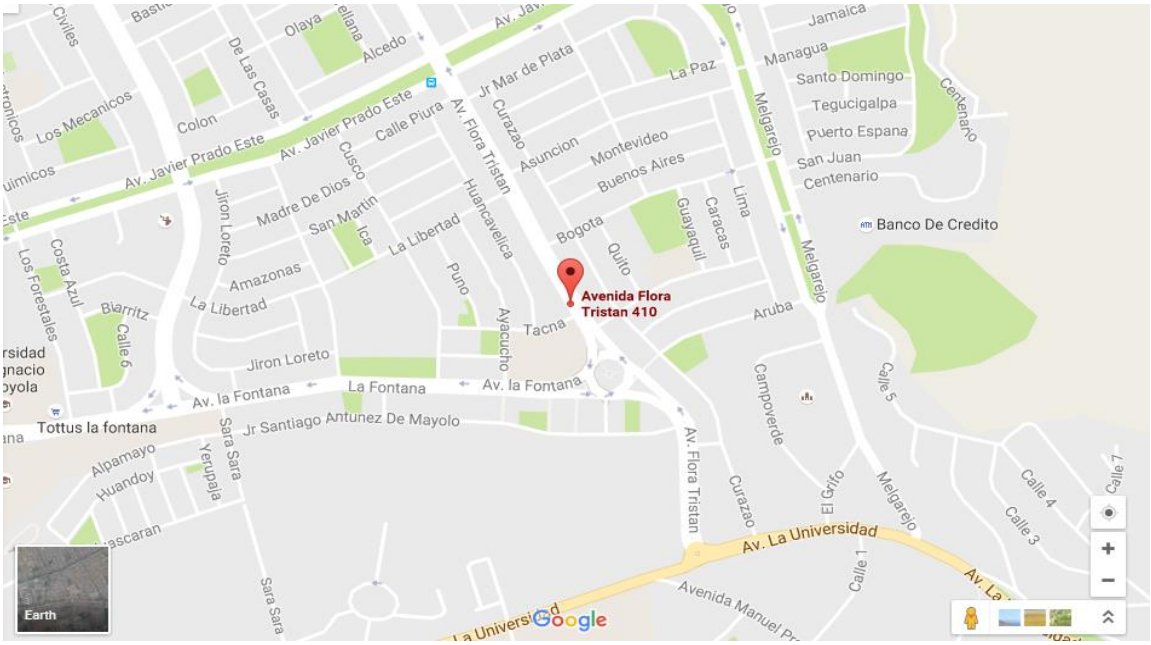


Figura 5. 11 **Ubicación del Local Nº2**
Fuente: ***Google Maps***

b) Local Nº3

Local ubicado en la avenida La Molina cuenta con un área construida de 90 m^2 con un piso, y dos accesos, uno hacia la avenida Javier Prado y otro hacia la avenida Separadora Industrial.

Figura 5. 13 **Vista Exterior del Local Nº3**
Fuente: Urbania

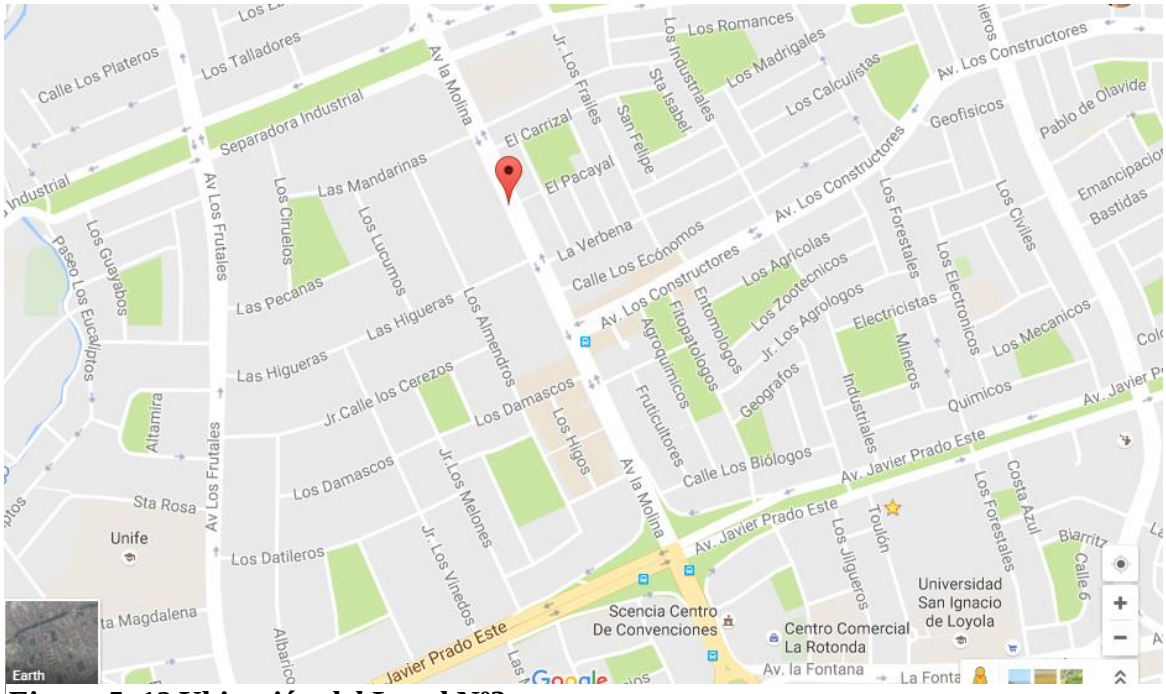


Figura 5. 12 **Ubicación del Local Nº3**
Fuente: ***Google Maps***

Para determinar el local, se estableció una matriz de atributos para cada opción, donde se tomará en cuenta los factores locacionales, a quienes se les asignará un peso que se multiplicará con la ponderación asignada a cada opción.

Tabla 5. 4

Matriz de Evaluación de Locales

Matriz de Evaluación de Locales							
		Local Nº 1		Local Nº 2		Local Nº 3	
Atributos	Pesos	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Afluencia	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Ubicación	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75
Seguridad	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Acceso a Proveedores	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Costo de Alquiler	0,25	2	0,50	4	1,00	3	0,75
Total	1		3,35		3,85		3,30

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La locación que obtuvo mayor puntaje es la Nº2, por ello el establecimiento estará ubicado en la avenida Flora Tristán Nº410.

CAPÍTULO VI: ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En este capítulo se propondrá una visión realista, una misión que responda a las necesidades de todos los clientes de la organización, objetivos realizables y las estrategias para alcanzarlos. Asimismo, se generarán las ventajas competitivas para la empresa.

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

6.1.1. Visión

Ser la empresa líder en comida saludable *delivery* en Lima, reconocida por la variedad, sabor y calidad, en un periodo de cinco años.

6.1.2. Misión

Mejorar la salud de nuestros clientes a través del servicio de dietas *delivery*, con preparaciones deliciosas elaboradas de acuerdo a las necesidades nutricionales de cada persona.

6.1.3. Principios

Cultura de calidad: Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que se complementa con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario.

Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos trabajan con un objetivo común.

Vocación de servicio: Es una aptitud inherente al hombre que puede o no exteriorizar en la que utiliza capacidad, esfuerzo e inteligencia para poner en evidencia esa devoción a ayudar a otros.

Cuidado de la salud: Es el estado de bienestar físico, metal y social.

Cultura de la innovación: Es la base sobre la cual se construye una organización innovadora. Dos elementos son necesarios para que las ideas prosperen en una organización: personas creativas y cultura de la innovación.

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio

6.2.1. Estrategias competitivas genéricas

Según el análisis de Porter, un modelo estratégico utilizado para analizar el nivel de competencia dentro de la industria, existen tres estrategias competitivas genéricas que puede elegir la empresa: diferenciación, liderazgo en costo y enfoque.

Para el negocio propuesto en esta tesis, se elegirá la estrategia de diferenciación de producto, ya que el negocio competirá en el mercado a través de un servicio exclusivo y de calidad superior, al enfocarse en la salud de los clientes de manera integral a través de una dieta deliciosa, saludable, y adaptada a cada necesidad.

Ventajas Estratégicas

Toda la industria	**Singularidad percibida por el consumidor**	**Posición de bajos costos**
Solo un segmento	**Enfoque (Segmentación o especialización**	

Figura 6. 1 Ventajas Estratégicas
Elaboración: Autores de la Tesis.

6.2.2. Estrategias intensivas

Para definir la estrategia intensiva utilizaremos la Matriz de *Ansoff* (*Figura Nº 6.2*) también conocida como Matriz Producto/ Mercado, la cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento, alternativas estratégicas que tiene la organización para incrementar sus ventas.

		PRODUCTOS	
		Existentes	**Nuevos**
MERCADOS	**Existentes**	Estrategias de penetración de mercado.	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación.
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación.	Estrategias de diversificación

Figura 6. 2 Matriz de Ansoff
Elaboración: Autores de la Tesis.

La estrategia elegida es la penetración de mercado, que consiste en consideran la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa operará.

Para ello se puede realizar un mayor uso de publicidad, introducir un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y ofertas, aumentar las ventas, comprar una empresa de la competencia, entre otros.

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

El plan de negocio propone la producción y comercialización de dietas saludables con servicio *delivery*, sabor agradable y adaptadas a la necesidad de cada cliente, utilizando insumos de calidad incluyendo productos orgánicos, con la finalidad de mejorar su salud.

Al ser nutricionistas conocemos los requerimientos nutricionales de las personas y tenemos la capacidad de elaborar planes saludables a la medida de cada persona, satisfaciendo también la necesidad de un buen sabor, es así que la empresa apunta a mejorar la salud de las personas ofreciendo distintas opciones de dieta a la medida (ventaja competitiva) para personas que estén en un régimen especial por alguna condición médica, que busquen controlar su peso o simplemente quieran sentirse bien comiendo saludable y no tienen el tiempo necesario para preparar sus alimentos.

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organizacional se basará en un modelo de organización funcional, caracterizado por la taxonomía *organimétrica* por información jerárquica y por diseño vertical.

Considerando los objetivos del plan estratégico, para el ciclo de vida del producto se propondrá un organigrama estructurado en dos etapas:

- Introducción
- Crecimiento y Madurez

Tabla 6. 1
Organigrama por Etapas

Ítem	Periodo	Ciclo de Vida
Organigrama – Etapa Inicial	Primer año	Introducción
Organigrama – Etapa Intermedia y Final	Segundo al quinto año	Crecimiento

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la Tabla 6.1. se establece el organigrama para la etapa final, de acuerdo al modelo de negocio, al *core business* de la empresa y las necesidades de fuerzas laborales.

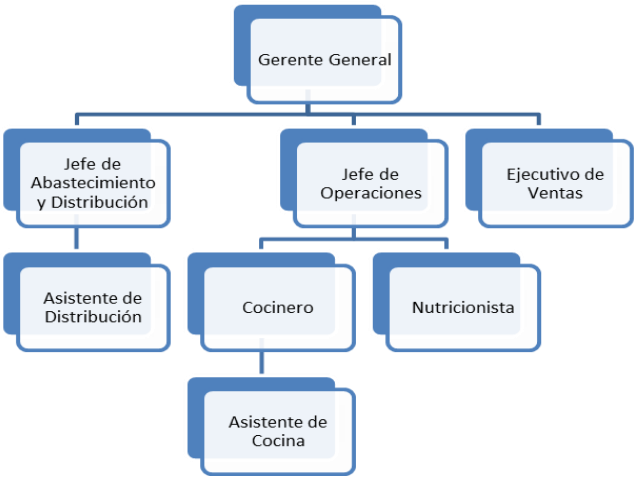


Figura 6. 3 Organigrama de Delisana
Fuente: Autores de esta tesis.

6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

6.5.1. Gerente General

A. Identificación

Nombre del Puesto	Gerente General
Supervisa a	Directamente al Jefe de Operaciones, al Jefe de Abastecimiento y Distribución y a los Ejecutivos de Ventas. Indirectamente al Chef, la Nutricionista, Asistentes de cocina, Asistentes de Distribución.
Objetivo General	Organizar, dirigir, autorizar y evaluar las actividades del personal a su cargo, para asegurar la calidad del producto. Diseñar y ejecutar las estrategias específicas para asegurar las ventas y marketing. Cumplir las políticas y procedimientos establecidos para las ventas y proponer mejoras. Garantizar la custodia del patrimonio de la empresa y el cumplimiento de las políticas y objetivos. Proponer e implementar mejoras.

B. Perfil de Puesto

Educación y Experiencia	
Educación	Licenciado(a) en Administración, Ingeniería Industrial
Experiencia	Tres años en puestos gerenciales.
Conocimiento de Apoyo	Manejo de Programas de Computación (Office a nivel Usuario) Inglés intermedio
Competencias del Puesto	
Conocimientos Adicionales	Gestión y planificación Motivación y gestión del talento Desarrollo de personas Coordinación con los órganos de dirección de la empresa Análisis financiero. Estrategias de marketing y ventas. Planeación de presupuestos y finanzas. Conocimientos generales en aspectos legales, laborales, tributarios y costos.

Competencias del Puesto	
Habilidades y Actitudes	Liderazgo, delegación, pensamiento lógico, pensamiento analítico, planeación estratégica y resolución de conflictos, innovación y creatividad. Planificación y organización, gestión de equipos de trabajo, impacto e influencia, orientación al cliente, comunicación efectiva habilidades de negociación y autoconocimiento y control emocional.

C. Funciones Específicas

De Gestión y Administrativas
• Liderar la planeación estratégica determinando los factores críticos de éxito, desarrollando objetivos y metas específicas para la empresa. • Formular el planeamiento estratégico definiendo las metas propuestas. • Planear, controlar y evaluar la gestión económica, financiera, comercial y administrativa de la Empresa. • Supervisar las actividades operativas, y su desarrollo de acuerdo a normas y procedimiento establecidos. • Gestionar el monitoreo de la misión, visión, políticas y estrategias, evaluando el logro e impacto de las mismas. • Implementar una estructura administrativa que permita el desarrollo de los planes de acción. • Controlar la gestión mediante indicadores, comparando los resultados con los planes y estándares de ejecución.
De Marketing y Ventas
• Planeación y presupuesto de ventas. • Estructura de la organización de ventas. • Motivación y dirección de la fuerza de ventas. • Dirigir la recopilación y análisis de información respecto al grado de aceptación del producto por parte de los consumidores y tomar decisiones respecto a los volúmenes de venta y la rentabilidad operativa. • Dirigir y coordinar con el área de operaciones las acciones que permitan la adaptación de las dietas saludables a las necesidades de los clientes.
De Administración y Finanzas
• Controlar la utilización eficiente de los recursos financieros y analizar los resultados con respecto a la viabilidad económica de las inversiones. • Administrar el presupuesto de la empresa con el fin de identificar desviaciones y tomar acciones correctivas. • Suministrar información contable de los resultados obtenidos para el control de la gestión. • Establecer controles financieros de todas las operaciones, administrativas, financieras para la empresa. • Liderar las implementaciones de sistemas de gestión de calidad en la empresa.

6.5.2. Jefe de Abastecimiento y Distribución

A. Identificación

Nombre del Puesto	Jefe de Abastecimiento y Distribución
Reporta a	Gerente General
Supervisa directamente a	Asistente de Distribución
Objetivo General	Garantizar el cumplimiento de la operación logística, mediante la planeación y ejecución y control del abastecimiento. Optimizar esquemas de inventario, distribución y resurtido. Garantizar la correcta distribución, asegurando los objetivos fijados.

B. Perfil de Puesto

Educación y Experiencia	
Educación	Administración, ingeniería industrial.
Experiencia	Dos años de experiencia en el puesto.
Conocimiento de Apoyo	Manejo de Programas de Computación (Office a nivel Usuario) Inglés intermedio
Competencias del Puesto	
Conocimientos Adicionales	Sistemas de compras. Gestión de contratos. Conocimiento en transporte y suministros.
Habilidades y Actitudes	Planificación, organización, adaptable a las contingencias, buena capacidad de comunicación y trabajo en equipo. Dinámico, responsable y motivador.

C. Funciones Específicas

De Abastecimiento
• Proveer de los servicios logísticos para el buen funcionamiento de los procesos de producción. • Coordinar y gestionar el control de bienes inventariables de la empresa. • Recibe, estudia y analiza cotizaciones y presupuestos de acuerdo a las requisiciones. • Recibe y verifica requisiciones, órdenes de compra y de servicios. • Verifica la disponibilidad presupuestaria para la realización de las compras. • Tramita órdenes de compra, pago a proveedores y reclamos ante las compañías. • Programar, adquirir abastecer, custodiar y controlar los materiales en coordinación con la Nutricionista. • Negociar descuentos y condiciones de pago. • Hacer conocer a otras áreas de la empresa las condiciones de negociación y los cambios que se presenten en las relaciones comerciales con los proveedores. • Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra relacionado con las fechas, cantidades, y calidad. • Supervisar los materiales, equipos adquiridos y el nivel de servicio de los proveedores. • Aplicar las estrategias identificadas que permitan mejorar las utilidades de la empresa.
De Distribución
• Garantizar la satisfacción del cliente e cuanto al cumplimiento de los horarios de entregas, distribución de vehículos y la calidad en el transporte. • Coordinar la gestión operativa de las dietas saludables desde la empresa hasta las oficinas empresariales de La Molina y Surco. • Seguimiento periódico de los objetivos medibles.

6.5.3. Jefe de Operaciones

A. Identificación

Nombre del Puesto	Jefe de Operaciones
Reporta a	Gerente General
Supervisa directamente a	Directamente al Cocinero y al Nutricionista. Indirectamente al Asistente de Cocina.
Objetivo General	Administrar y supervisa la correcta operación de la cocina durante la producción y elaboración de las dietas saludables. Garantizar el cumplimiento de políticas, y normas de aseguramiento de calidad.

B. Perfil de Puesto

Educación y Experiencia	
Educación	Nutrición y Dietética
Experiencia	3 años de experiencia en servicios de alimentación
Conocimiento de Apoyo	Manejo de Programas de Computación (Office a nivel Usuario
Competencias del Puesto	
Conocimientos Adicionales	Conocimientos gastronómicos nacionales e internacionales Administración de servicios de alimentación Gestión del talento humano. Nutrición y dietética. Higiene y manipulación de alimentos. Química y conservación de alimentos.
Habilidades y Actitudes	Sentido de responsabilidad, calidad en el servicio, trabajo en equipo. Espíritu de servicio, actitud positiva, responsabilidad, honestidad.

C. Funciones Específicas

De Operaciones
Realizar funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina. Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a cargo. Dirigir y planificar el conjunto de actividades del área. Diseñar platos y participar en su elaboración. 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. Colaborar en la instrucción de los trabajadores de la empresa. Preparar, cocinar y presentar los platos de la manera más idónea. Controla y cuida la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.

6.5.4. Nutricionista

A. Identificación

Nombre del Puesto	Nutricionista
Reporta a	Jefe de Operaciones
Supervisa directamente a	Asistente de Cocina.
Objetivo General	Evaluar y orientar nutricionalmente a los clientes y supervisar el nivel de satisfacción del cliente, con respecto al servicio y producto ofrecido. Garantizar el cumplimiento de políticas, y normas de aseguramiento de calidad. Diseñar la programación de dietas, y pre costear los costos de producción.

B. Perfil de Puesto

Educación y Experiencia	
Educación	Nutrición y Dietética
Experiencia	Dos años de experiencia
Conocimiento de Apoyo	Manejo de Programas de Computación (Office a nivel Usuario
Competencias del Puesto	
Conocimientos Adicionales	Administración de servicios de alimentación Asesoría en alimentación balanceada. Gestión del talento humano. Nutrición y dietética. Higiene y manipulación de alimentos.
Habilidades y Actitudes	Sentido de responsabilidad, calidad en el servicio, trabajo en equipo. Espíritu de servicio, actitud positiva, responsabilidad, honestidad.

C. Funciones Específicas

De Operaciones
Realizar funciones de planificación, organización y control de calidad de las actividades productivas. Programar y pre costear los menús y participar en los proceso de innovación de dietas. Realizar la evaluación nutricional, y monitoreo de los clientes, apoyándolo al logro de sus objetivos nutricionales. Establecer anamnesis nutricional por cada cliente, y hacer seguimiento de la aceptabilidad del producto y servicio. Difundir los atributos y beneficios de los productos alimenticios que se envían al cliente diariamente y asesorarlo continuamente.

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

6.6.1. Remuneraciones

La remuneración será asignada de acuerdo a cada puesto de la organización y en cuanto a los beneficios laborales, los empleados estarán ingresados a planilla y gozaran de los beneficios que correspondan, vacaciones, gratificaciones y CTS.

Tabla 6. 2

Puestos y Remuneraciones

PUESTO	SUELDO FIJO (S/.)
Gerente General	5000
Jefe de Abastecimiento y Distribución	3000
Jefe de Operaciones	3000
Nutricionista	3500
Cocinero	2000
Asistente de Cocina	850
Asistente de Distribución	850
Ejecutivo de Ventas	1500

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

6.6.2. Incentivos

El pago en forma de incentivos busca influir en la conducta de los colaboradores reforzando así la conducta positiva que hayan tenido. De igual forma, motivar a los demás colaboradores a esforzarse.

También mediante un sistema de incentivos se busca fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa

En la empresa, se trabajará con los colaboradores un sistema de incentivos económicos y no económicos, buscando de esta manera mantener el vínculo fortalecido y será determinado para cada área de la siguiente manera:

Trabajadores en general

- Celebración de onomástico
- Vales para compras o entradas para el cine: constante mente se evaluará desempeño, responsabilidad con la empresa y al finalizar cada mes se nombrará por votación de todos los trabajadores al trabajador del mes el cual recibirá los vales.
- Torta por cumpleaños de hijos: se tendrá una relación de los hijos de las trabajadores a los cuales se le enviará una torta que será elaborada en la planta de cocina de la empresa.

Trabajadores el área de ventas

Según cumplimiento de metas la empresa otorgará un bono de la siguiente manera:

Meta	Bono
90%	50 soles
95%	150 soles
100%	200 soles

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7. Política de recursos humanos

6.7.1. Política de Ingreso

Se incorporará como parte de la empresa con alto potencial de desarrollo, con experiencia previa en el rubro, aspiración y búsqueda de retos formando parte de un nuevo proyecto con altas expectativas de crecimiento.

6.7.2. Política General del Desarrollo de los Recursos Humanos

La empresa buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales.

La empresa capacitará a sus colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

6.7.5. Política de Evaluación de Desempeño

La empresa para dar cumplimento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus colaboradores a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.

6.7.6. Política de Calidad de vida laboral

La empresa propenderá a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan climas y ambientes de trabajo armónicos, estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

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 y promoción. Así mismo, se dará a conocer la propuesta de valor de la empresa para sus clientes y cómo se alcanzarán las ventas estimadas.

7.1. Estrategias de marketing

La propuesta de estrategia general de marketing será: "Lograr el reconocimiento del producto y posicionar la marca entre los ejecutivos de la zonas empresariales elegidas" A continuación se desarrollarán las estrategias de *marketing mix* enfocadas al lanzamiento de un producto nuevo en el mercado, este contempla cuatro componentes: producto, precio, promoción y plaza.

7.1.1. Estrategia de Producto

El producto que se ofrece son dietas *delivery* saludables diseñadas por nutricionistas y chefs para garantizar que sean nutritivas y deliciosas, incluyen tres tiempos de comida (desayuno, almuerzo y cena) y dos *snacks*, se preparan y entregan diariamente en la casa u oficina del cliente.

7.1.1.1 Dimensiones del producto:

Para una adecuada planeación de estrategias de marketing veremos al producto en sus tres niveles, valor esencial, producto real y producto aumentado, cada nivel agregará más valor al cliente.

Figura 4. 2 **Los tres niveles del producto.**

***Autor*: Kotler 2013**

Valor esencial:

El cliente adquiere salud y bienestar, además gana tiempo para realizar otras actividades con su familia o amigos.

El producto es entregado a domicilio u oficina diariamente.

Producto Real:

Dietas saludables elaboradas por chef y por nutricionistas.

Utilización de insumos de calidad y alimentos orgánicos para mejorar la salud de las personas.

Soporte nutricional a cargo de nutricionistas que evalúan a cada cliente y lo acompañan en el logro de sus objetivos.

Producto aumentado:

Innovación constante en menús programados

Empaques biodegradables que no contaminan el medio ambiente

Etiquetas con datos de ingredientes y mensajes de bienestar

Información y consejos para mejorar su salud y lograr un bienestar total

7.1.1.2 Atributos del producto y servicio

Se han desarrollado tres líneas de productos:

1. Plan Delisana *Diet*:

- Desarrollado por nutricionistas y chefs para un sabor delicioso y balance nutricional adecuado.
- Menú con control de calorías 1200kcal y 1500kcal, con una distribución calórica de 60% carbohidratos, 25% grasas y 15% proteínas.
- Incluye opción vegetariana.
- Orientado a personas que deseen bajar de peso con una dieta deliciosa.

2. Plan Delisana *Healthy*:

- Orientado a personas que desean mantener su peso comiendo sano y delicioso
- Menú de 1600 y 1800kcal calorías, con una distribución calórica de 60% carbohidratos, 25% grasas y 15% proteínas.

3. Plan Delisana *Heart*:

- Dieta controlada en carbohidratos, colesterol y sodio.
- Dieta mediterránea para una adecuada salud cardiovascular
- Sigue los lineamientos de la asociación americana del corazón
- Orientada a personas con problemas cardiovasculares como (hipertensión, colesterol o triglicéridos altos)

Se puede elegir un paquete de dieta completo (desayuno, almuerzo, cena y *snacks*) o solo una cena o almuerzo, por un periodo semanal, quincenal, mensual o de acuerdo al requerimiento.

Se puede postergar el pedido si va a tener un viaje o muchas reuniones de trabajo.

• La lista de platos será amplia y se pondrá énfasis en el sabor y presentación.

Empaque

Se utilizarán empaques ecológicos amigables con el medio ambiente, que permita la conservación de las características organolépticas del producto.

Los empaques serán hechos para calentar guardar en el congelador y calentar en el microondas, las comidas irán dentro de una pequeña mochila tipo *cooler*.

Cada empaque incluirá nombre del cliente y tipo de dieta.

Marca y slogan

Una marca es un nombre, termino, señal, símbolo o diseño o combinación de ellos, que identifica al producto. El nombre de la empresa debe ser fácil de recordar y debe indicar al cliente las características principales y lo que va a obtener del producto.

Se eligió el nombre DELISANA "Dieta *delivery*, deliciosa y saludable" ya que es una fusión entre delicioso y saludable, de acuerdo a nuestro estudio de mercado los clientes consideran muy importante que la comida sana tenga un sabor agradable.

7.1.2. Estrategia de Precio

Para establecer el precio se toma como referencia el precio basado en el valor para el cliente y el precio basado en la competencia. Una vez fijado el precio se establecen las

promociones por compras a largo plazo y descuentos por compra en portales de descuento.

Fijación de precios basada en valor para el cliente:

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

Tabla 7. 1

Precio estimado a pagar por consumidores

Precio	MENOR A S/.10	S/. 11 - S/.15	S/. 16 - S/. 20	Total
Personas	78	178	18	274

De acuerdo a la encuesta realizada los clientes de acuerdo a los atributos que tiene el producto propuesto, estaban dispuestos a pagar por un almuerzo entre 11 a s/.15.00 nuevos soles.

Fijación de precios basada en la competencia:

A continuación se describen los precios de la competencia de acuerdo a los paquetes ofrecidos, en promedio el costo de la dieta es de 55 soles el día que incluye 3 tiempos de comida desayuno, almuerzo y cena más 1 o 2 *snacks*.

Tabla 7. 2

Precios de la competencia en soles

Empresa	Alamesa	Get up	Dietas gourmet
Plan almuerzos	5 días por 95 soles	- *No ofrece el servicio*	- *No ofrece el servicio*
Plan completo (desayuno, almuerzo y cena) + *snacks*	5 días por 235 soles	12 días 600 soles 24 días 1200 soles 30 días 1400 soles	24 días por 1350 a 1850 soles (dependiendo del paquete)

Costo por día	47 soles	46,7 a 50 soles	56,6 a 77 soles

En base a los datos anteriores, se estableció la lista de precios DELISANA:

Tabla 7. 3
Precios de la empresa DELISANA

Paquete	Tiempo	Precio
Plan almuerzos	6 días 12 días 24 días	S/. 96 S/. 192 S/. 346
Plan completo (desayuno, almuerzo y cena) + *snacks*	6 días 12 días 24 días	S/. 300 S/.600 S/.1080

7.1.3. Estrategia de distribución

El mercado se ha ido adaptando a las necesidades reales de los consumidores, por ello, se evidencia el auge de los negocios de despacho a domicilio.

Las ventajas del servicio *delivery* es que permite ahorrar tiempo en la cadena de compras, fidelizar a los clientes y hacer un seguimiento efectivo de la percepción del consumidor final. Asimismo, representa una menor inversión inicial ya que no necesita un local de atención al público, personal de atención, mobiliario, decoración y otros activos.

Como estrategias de distribución a aplicar se menciona lo siguiente:

- Se utilizará la estrategia de distribución selectiva porque se atenderá los Distritos de Surco y La Molina.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad

Las estrategias de promoción están orientadas a fidelizar al cliente e identificarlo con la marca.

Se proyecta el desarrollo de convenios y la obtención de auspicios de empresas del cuidado de la salud, cadena de supermercados, gimnasios, y proveedores estratégicos, con la finalidad de promocionar nuestros servicios.

Se han considerado las siguientes promociones:

- Se considera ofrecer en forma gratuita 2 días de almuerzo sin costo, a quienes adquieran un plan mínimo de 15 días.
- Utilizaremos promociones de "Recomiéndanos a tus amigos", y por cada amigo que adquiera un plan mínimo de 15 días, el cliente recibirá 2 días de almuerzo sin costo y su amigo también contará con el beneficio de 2 días de almuerzo sin costo.
- Se ofrecerán descuentos vía cuponeras como: Groupon, Cuponatic, Cuponidad Perú, Vales Sodexo, Vales de bancos y empresas de comunicación.
- Se considera ofrecer sin costo la primera consulta y evaluación nutricional, al adquirir cualquiera de nuestros planes.
- Nuestros clientes podrán ver los menús, promociones y realizar pagos, descargando nuestra aplicación en *smartphones Iphone* o *Android*; de igual manera, podrá ver nuestras promociones en la aplicación Lima *Delivery*.
- Dentro del *merchandising*, según el periodo de afiliación de los clientes, se obsequiarán regalos y podrá inscribirse a sorteos semanales de almuerzos sin costo.

Las estrategias de publicidad se orientarán a dar a conocer nuestro producto y servicio en revistas, periódicos e internet.

- Se utilizará revistas que tengan un mercado objetivo similar, como salud, gimnasios, belleza.

- La publicidad en internet se manejará a través de campañas en Google y Facebook, permitiéndonos mostrar contenidos personalizados en sus buscadores y páginas.
- Se utilizará el *mailing* para los trabajadores de los centros empresariales con quienes concretemos un convenio.

7.2. Estrategia de ventas

En Delisana se plantean estrategias de ventas que se llevaran a cabo con la finalidad de cumplir los objetivos de ventas propuestos. Algunas estrategias de ventas que utilizaremos son:

a) Innovar las dietas como parte del desarrollo constante

Es fundamental la variedad, ofrecer nuevas características y atributos potenciales para el negocio como por ejemplo la inclusión de los "Viernes de Innovación".

De igual manera, es importante renovar el diseño, la presentación y el empaque como innovación continua.

b) Merchandising

Se brindará materiales publicitarios (lapiceros, llaveros) a los clientes en las diferentes actividades promocionales de la marca.

c) Uso de Redes Sociales

La fuente de comunicación directa entre la empresa y los clientes será Facebook, ya que el público objetivo sigue la tendencia del uso de perfiles como fuente masiva de comunicación.

d) Uso de testimonios de clientes y/o personas mediáticas

Los testimonios de clientes satisfechos con los productos serán una fuente importante para la imagen de la marca; estos testimonios se publicarán en la página web, en redes sociales, *brochure*, revistas especializadas, entre otros medios.

De igual manera, se ofrecerá los productos a personas mediáticas para que den testimonio de la calidad.

e) Búsqueda de referidos

Se implementará campañas de impulsión y degustación en ferias laborales, ya que es una referencia eficiente porque se basa en testimonios reales.

7.2.1. Plan de ventas

Las estrategias de ventas se adaptarán en función de los movimientos del mercado, para lograr los objetivos de ventas planeados, en base al siguiente cronograma:

ACTIVIDADES	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Imbursación y Degustación en Ferias Laborales		X					X					X
Convenios corporativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicación en revistas especializadas	X			X			X			X		
Campañas de Evaluación Nutricional en empresas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7.2.2. Políticas de servicios y garantías.

- Todo cliente tiene derecho a una consulta nutricional, la que será efectuada durante la primera semana posterior a la adquisición servicios, ésta se llevará a cabo en la oficina o domicilio del cliente.
- Todo paquete de dieta del día llegará correctamente sellado según como lo indica "la cartilla del cliente", asegurando así la cero manipulación después de su salida del área de despacho; de no llegar la dieta cumpliendo con todas las características indicadas, el cliente debe informar a la empresa para tomar las medidas necesarias.
- Diariamente llegará la dieta con la respectiva indicación nutricional sobre su dieta, avances y *tips* nutricionales, debidamente firmada y sellada por la nutricionista.
- La empresa no se hace responsable de los daños que puede sufrir su dieta después de la entrega a causa de no haber tenido los cuidados indicados en el paquete para su conservación.
- El cliente debe comunicar el cambio de dirección de entrega hasta las 11 de la mañana y, el cambio de lugar de estrega será aceptado siempre y cuando el nuevo lugar se encuentre dentro de la zona de reparto (La Molina y Surco).
- El cliente tiene derecho a suspender el pedido de su dieta hasta en tres ocasiones durante su contrato, siempre y cuando realice el pedido de postergación hasta las 16h del día anterior.

CAPÍTULO VIII: PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

En este capítulo se desarrollará toda la parte financiera necesaria para poner en marcha la empresa. Para ello se determinará la inversión, así como el financiamiento, el presupuesto base, el de venta, costos de producción, compras, etc. Finalmente analizará el presupuesto de resultados, que comprende el estado de ganancias y pérdidas proyectadas, el balance y el flujo de caja proyectado.

8.1. La Inversión

Para poner en marcha este proyecto de negocio se requiere de una inversión en activos total de 106 802,00 soles, los cuales corresponden a equipos y utensilios de cocina, máquinas y equipos para el área administrativa, ambientación y remodelación del local e insumos de limpieza.

8.1.1. Inversión pre-operativa

La inversión pre – operativa en activos fijos tangibles es de S. / 60 262 que corresponde a los siguientes artículos:

Tabla 8.1: Activo fijo tangible

Concepto	Unid	Articulo	Precio unitario	Precio total
Equipos y artículos de cocina	1	Lavadero de dos pozas con repisas de acero	2360	2360
	1	Lavadero de una pozas	1000	1000
	1	Congelador vertical Ilumi 330l	2499	2499
	1	Conservador Ilumi 600l	4399	4399
	1	Refrigeradora	999	999
	3	Mesas de trabajo	1500	4500
	1	Cocina industrial 4h	1450	1450
	1	Mesa de trabajo con repisa 5 niveles	1950	1950
	1	Plancha sandwichera	1000	1000
	1	Selladora de vasos descartables	400	400
	1	Horno industrial	300	300
	1	Campana extractora	3650	3650

Tabla 8.1: Activo fijo tangible (Continuación)

	3	Extractores de aire industriales de 16 pulgadas	420	1260
	3	Estantería vertical de acero inoxidable 2,30 x 0,35 x 1.80 m	1200	3600
	2	Secadores de manos	72	144
	1	Licuadora con capacidad de 2l	600	600
	1	Balanza de 200 kg	340	340
	3	Balanza de repostería	80	240
	1	Cucharon de acero inoxidable	2,55	3
	1	Espumadera de aluminio #15	21,9	22
	4	Cuchara para despacho de 1/4 kg.	4,2	17
	4	Coladores pvc x 3 pinzas	5,24	21
	4	Cuchillo carnicero 12" con mango blanco	31,78	127
	4	Cuchillo carnicero 10" con mango blanco	26,44	106
	4	Cuchillo tallador	25,68	103
	1	Espátula para hamburguesa 6" x 3"	30,58	31
	10	Tazón de acero inoxidable de 0.7 l	15,34	153
	8	Tazón de acero inoxidable de 3 l	24,28	194
	8	Jarra tropical de 4.5l	2,55	20
	3	Tabla de picar de 43,5 x 27,5 x 1 cm	14,67	44
	4	Tabla de picar de 43,5 x 27,5 x 1 cm verde	22,48	90
	1	Tabla de picar de 43,5 x 27,5 x 1 cm azul	22,48	22
	2	Tabla de picar de 43,5 x 27,5 x 1 cm amarillo	22,48	45
	1	Tabla de picar de 43,5 x 27,5 x 1 cm rojo	22,48	22
Mobiliaria y equipos del área administrativa	4	Computadora	500	2000
	1	Impresora	500	500
	1	Tablet	1800	1800
	1	Caja fuerte	105	105
	1	Equipos de seguridad	900	900
	4	Mueble de computadora	270	1080
	2	Sillas de escritorio	200	400
	4	Estantes para libros	145	580
	1	Set de útiles y equipamiento de oficina	1739,3	1739
	1	Formatos administrativos	10,8	11
	1	Formatos contables	42	42
Uniformes	24	Uniformes con bordado de logo	40	960
Equipos para distribución	3	Cajas de *delivery* – motorizado	380	1140
Útiles y equipos de aseo	3	Escobas	41	123
	3	Recogedores	42	126
	3	Trapeadores	43	129
	24	Paños Wetex x 4 unidades	2,4	58
	3	Esponja abrasiva verde	1	3
	3	Esponja pulidora	12	36
	24	Esponja de acero	1,5	36

Tabla 8.1: Activo fijo tangible (Continuación)

	2	Ambientador	6	12
	1	Pino x 20 l	50	50
	1	Lejía concentrada en galón	15	15
	1	Papel Scott rollo 200 m	130	130
	12	Bolsa de polipropileno 18x26 cm paquete x 100 unid.	21	252
	12	Bolsa negra 140 Lts paquete x 100 unid	60	720
	6	Bolsa para congelar 20mm x 3mm x 3mm	0,6	4
	2	Pulverizador	7,2	14
	2	Tacho plástico x 140 l	5,7	11
	5	Tacho sansón x 75 l	18	90
	2	Guantes negros	6	12
	1	Jalador de agua	10	10
	1	Balde presamopas	20	20
	2	Jabón de espuma x galón	15	30
	2	Liquido lavavajillas *sanitizante* Ecolab x 5 l	100	200
	2	Dispensador de papel toalla	78	156
	2	Dispensador de jabón liquido	6,39	13
	2	Aerosol *Airwick*	12	24
	1	Papel higiénico jumbo x 24 unidades	20	20
Local	1	Remodelación	15 000	15 000
Total			**46 870**	**60 262**

Fuente: Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La inversión pre – operativa en activos fijos intangibles es de S/. 46 540 que corresponde a los siguientes artículos:

Tabla 8.2: Activo fijo intangible

Concepto	Unidad	Articulo	Precio unitario	Precio total
Gastos preliminares	1	Constitución de la empresa y patentes	2200	2200
	1	Licencias municipal	340	340
	1	Garantía por alquiler del local y alquiler del local	24 000	24 000
	1	Marketing y publicidad	20 000	20 000
Total			**46 540**	**46 540**

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

Delisana es una empresa que cobra sus ventas por adelantado y la compra de los insumos son financiados mediante un crédito con los proveedores.

La empresa compre como parte de la inversión de activos tangibles los gastos del alquiler del local por 1 mes y 2 meses de garantía, además se incluye dentro de la inversión de activos intangible los gastos de marketing y publicidad.

Dado todo esto, la empresa no requiere de un capital de trabajo para empezar su funcionamiento.

8.1.3. Costo del proyecto.

Para poder ejecutar el presente proyecto de negocio es necesario realizar una inversión total de los siguientes ítems:

Tabla 8.3: Costo total del proyecto

Inversiones	Total
Activo fijo tangible	S/ 60 262
Activo fijo intangible	S/ 46 540
Capital de trabajo	S/ 0
Inversión total	**S/ 106 802**

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.1.4. Inversiones futuras

Este proyecto realizó una inversión para implementar una plantea una donde se produzcan un total de 2805 dietas, la cual será alcanzada al 100% en el 5 año de trabajo. Por ende no se prevé inversiones futuras en los próximos 5 años.

También dentro de los gastos mensuales se considera un monto promedio en soles para la reposición de utensilios de cocina que puedan sufrir deterioro, por lo que continuamente se estarían renovando.

8.2. Financiamiento.

8.2.1. Endeudamiento y condiciones.

La inversión para el funcionamiento se dará mediante capital propio que equivaldría a S/ 56 802,16 (53,18%) y un capital bancario de S/.50 000,00 (46,82%).

Tabla 8.4: Estructura de financiamiento

Inversión	% de inversión	(S/)
Capital propio	53,18%	S/ 56 802
Capital bancario	46,82%	S/ 50 000
Total	100%	S/ 106 802

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.5: Condiciones bancarias

Monto (s/.)	50 000 00
Tasa anual	26,82%
Tasa mensual	2,00%
Plazo (meses)	24
Cuota (S/)	2643

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el financiamiento bancario se solicitará un préstamo a la Caja Arequipa, en forma de préstamo personal en la modalidad de crédito directo, donde se considera un interés del 26,82% tasa efectiva anual, prorrateado en 24 meses con una valor de cuota de S/ 2643.

8.2.2. Costo de capital promedio ponderado

El costo de capital promedio es la tasa de descuento a restar a los flujos futuros de la empresa, esta se obtiene mediante la aplicación de la formula WACC, en el caso de este plan de negocio se tiene que considerar que el financiamiento se obtendrá por el aporte de accionistas y por un préstamo bancario.

$$WACC = Ke\ (E/(E+D)) + Kd\ (1-T).\ (D/(E+D))$$

Datos:

Ke = Es el CAPM (Capital *Asset Pricing Model*), donde se aplica la fórmula:

$$Ke = Rf + \beta\ (Rm - Rf)$$

Donde:

Rf = tasa libre de riesgo, pero el financiamiento en este caso será obtenido de una caja de ahorros la cual no paga dicha tasa = 0

β = es un coeficiente que se obtiene de los rendimientos históricos = 1,4%

Rm = Rentabilidad esperada en el mercado = 20%

Entonces:

$$Ke = 0 + 1{,}4\ (20 - 0)$$
$$Ke = 28$$

E= Corresponde al capital aportado por los accionista = 56 802,00 soles

D= Monto del capital financiado por el banco = 50 000,00 soles

Kd= es la tasa a la que se consigue el préstamo bancario = 26,82%

T = es la tasa de impuestos que en el Perú corresponde = 30%

Entonces:

$$WACC = 28*0{,}532+26{,}82*(1-0{,}3)*0{,}468$$
$$WACC = 23{,}68\%$$

8.3. Presupuestos Base

8.3.1. Presupuesto de ventas

En la proyección de ventas se consideró un crecimiento mensual para el primer año del 5%, de esta forma al finalizar el primer año se llegaría a atender al 56,75% del mercado objetivo, para los dos siguientes años se consideró un crecimiento del 1% mensual y finalmente para los siguientes años se consideró un 0,5% de crecimiento mensual.

El costo de venta promedio para las dietas completas en sus tres presentaciones es de S/50 y para los almuerzos en sus tres presentaciones es de S/ 16.

El presupuesto de ventas fue proyectado considerando que el 60% del total de las ventas correspondería a venta de dietas completas y el 40% restante a venta de almuerzos.

Tabla 8.6: Pronóstico de ventas

Año	Ventas	Valor de ventas s/.
2017	38 201	S/. 1 390 520
2018	52 580	S/. 1 913 909
2019	59 248	S/. 2 156 40
2020	64 615	S/. 2 351 976
2021	68 600	S/. 2 497 041

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.7: Pronóstico de ventas por producto

Año	Tipo de producto	Cantidad de ventas	Valor de ventas s/.
2017	Completas	22 921	S/ 1 146 033
	Almuerzos	15 280	S/ 244 487
2018	Completas	31 548	S/ 1 577 397
	Almuerzos	21 032	S/ 336 511
2019	Completas	35 549	S/ 1 777 451
	Almuerzos	23 699	S/ 379 190
2020	Completas	38 769	S/ 1 938 442
	Almuerzos	25 846	S/ 413 534
2021	Completas	41 160	S/ 2 058 001
	Almuerzos	27 440	S/ 439 040

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.2. Presupuesto de costos de producción

Para el presupuesto de costo de producción se estimó un costo promedio de S/ 13,33 para las dietas completas en sus diferentes presentaciones y S/ 4,96 para los almuerzos. Se consideró el requerimiento de producción acorde al crecimiento mensual de cada año

Tabla 8.8: Presupuesto de costo de Delisana *diet* 1200kcal

Delisana *diet* 1200kcal		Precio
Desayuno:	Yogur K frutado con cereal integral	S/ 2,30
Almuerzo:	Palta rellena	S/ 4,73
	Pescado papillote	
	Té verde	
Snack:	Frutas picadas	S/ 0,89
Cena:	Ensalada delicia de pollo	S/ 3,10
Precio		**S/ 11,02**

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.9: Presupuesto de costo de Delisana *Health* 1800kcal

Delisana *Health* 1800kcal		Precio
Desayuno:	Leche fresca *light*	S/ 3,20
	Sándwich de molde doble fibra con jamón	
Almuerzo:	Tomates con arroz	S/ 4,96
	Pollo a las tres especies	
	Arroz	
	Té verde	
Snack:	*Mix* de frutos secos + yogur	S/ 3,03
Cena:	Ensalada de atún	S/ 2,67
	camote glaseado	
	Té verde	
Precio		**S/ 13,86**

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.10: Presupuesto de costo de Delisana *Heart*

Delisana *Heart*		Precio
Desayuno:	*Mueli* de avena, frutas y leche	S/ 2,99
Almuerzo:	Verduras a la parrilla	S/ 3,54
	Rissoto de quinua con pollo	
	Infusión de hierbas	
Snack:	Fruta	S/ 0,59
	Granola	
Cena:	*Wrap* de verduras	S. 2,60
	Manzanilla	
Precio		**S/ 12,06**

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.11: Costos promedio de dietas completas

Tipo de venta	Delisana *diet* 1200kcal	Delisana *Health* 1800kcal	Delisana *Heart*	Costo promedio
Desayuno:	S/ 2,30	S/ 3,20	S/ 2,99	S/ 2,83
Almuerzo:	S/ 4,73	S/ 4,96	S/ 3,54	S/ 4,41
Snack:	S/ 0,89	S/ 3,03	S/ 0,59	S/ 1,50
Cena:	S/ 3,10	S/ 2,67	S/ 2,60	S/ 2,79
Descartable:	S/ 1,80	S/ 1,80	S/ 1,80	S/ 1,80
Costo promedio				S/ 13,33

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.12: Costos promedio de almuerzos

Tipo de venta	Delisana *diet* 1200kcal	Delisana *Health* 1800kcal	Delisana *Heart*	Costo promedio (C/IGV)
Almuerzo:	S/ 4,73	S/ 4,96	S/ 3,54	S/ 4,41
Descartable:	S/ 0,54	S/ 0,54	S/ 0,54	S/ 0,54
Costo promedio				S/ 4,95

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.13: Presupuesto de costo de producción

AÑO	VENTAS	VALOR DE VENTAS S/. (C/IGV)
2017	38 201	S/ 381 173
2018	52 580	S/ 524 643
2019	59 248	S/ 591 178
2020	64 615	S/ 619 956
2021	68 600	S/ 684 491

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.14: Presupuesto de costo de producción por producto

AÑO	TIPO DE PRODUCTO	CANTIDAD DE VENTAS	VALOR DE VENTAS S/. (C/IGV)
2017	Completas	22 921	S/ 305 537
	Almuerzos	15 280	S/ 75 636
2018	Completas	31 548	S/ 420 535
	Almuerzos	21 032	S/ 104 108
2019	Completas	35 549	S/ 473 868
	Almuerzos	23 699	S/ 117 310
2020	Completas	38 769	S/ 516 791
	Almuerzos	25 846	S/ 103 165
2021	Completas	41 160	S/ 548663
	Almuerzos	27 440	S/ 135 828

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.3. Presupuesto de compras

Tabla 8.15: Detalle de tipos de productos Delisana *diet* 1200kcal

Delisana *diet* 1200kcal						
Comidas	**Componente**	**Insumo**	**Ración (g/ml)**	**Presentación (g/ml)**	**Precio (S/)**	**Costo (S/)**
Desayuno	Bebida	Yogur *light*	240	946	5,99	1.52
	Sólido	Cereal	20	480	18,80	0.78
M. Mañana	Snack	Manzana	100	1000	5,90	0.59
		Piña picada	120	1000	2,50	0.30
Almuerzo	Entrada	Palta rellena	16	1000	7,99	0.13
		Zanahoria	20	1000	3,89	0.08
	Plato de fondo	Pescado al papillote	120	125	2,50	2.40
		Arroz integral	70	1000	3,70	0.13
	Bebida	Té verde	1 unid	500	1,99	1.99
Cena	Ensalada de pollo	Pollo	45	1000	13,40	0.60
		Lechuga	68	400	2,40	0.41
		Tomate	15	1000	2,70	0.04
		Aceite	8	1000	7,40	0.06
	Bebida	Té verde	1 unid	500	1,99	1.99
total						11.02

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.16: Detalle de tipos de productos Delisana *Health* 1800kcal

Delisana *Health* 1800kcal						
Comidas	**Componente**	**Insumo**	**Ración (g/ml)**	**Presentación (g/ml)**	**Precio (S/)**	**Costo (S/)**
Desayuno	Bebida	Yogur light	240	946	5,99	1,52
	Solido	Cereal	20	480	18,80	0,78
		Fruta picada	130	2500	1,99	0,10
M. Mañana	Snack	Manzana	100	1000	5,90	0,59
		Barra granola	35	35	1,25	1,25
Almuerzo	Entrada	Palta	47	1000	7,99	0,38
		Zanahoria	20	1000	3,89	0,08
	Plato de fondo	Pescado al papillote	120	125	2,50	2,40
		Arroz integral	80	1000	3,70	0,15
	Bebida	Té verde	1 unid	500	1,99	1,99
Cena	Ensalada de pollo	Pollo	60	1000	13,40	0,80
		Lechuga	90	400	2,40	0,54
		Tomate	20	1000	2,70	0,05
		Aceite	10	1000	7,40	0,07
	bebida	Té verde	1 unid	500	1,99	1,99
Total						12,70

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.17: Detalle de tipos de productos Delisana *Heart*

Delisana *heart*						
Comidas	**Componente**	**Insumo**	**Ración (g/ml)**	**Presentación (g/ml)**	**Precio (S/)**	**Costo (S/)**
Desayuno	*Mueli* de avena, frutas y leche	Avena	40	300	2,99	0,40
		Fresas	44	1,000	22,00	0,97
		Pasas	10	250	4,99	0,20
		Leche súper light	15	1,000	4,90	0,07
		Miel	5	480	8,00	0,08
		Ajonjolí	5	250	15,00	0,30
		Nuez	10	100	9,69	0,97
M. Mañana	Snack	Kiwi	200	1,000	6,49	1,30
		Granola	30	300	10,40	1,04
Almuerzo	*Quinotto* con pollo	Ajo	4	1,000	12,00	0,05
		Cebolla	20	1,000	1,89	0,04
		Zuccini	100	1,000	4,90	0,49
		Limón	3	100	0,33	0,01
		Quinua	80	500	9,50	1,52
		Pimiento	20	280	1,95	0,14
		Choclo	40	500	7,50	0,60
		Espárragos	20	250	5,99	0,48
		Pollo	60	1,000	13,40	0,80
Cena	*Wrap* de verduras	Tortilla integral	40	310	7,99	1,03
		Pollo	60	1,000	9,50	0,57
		Tomate *cherry*	30	280	6,49	0,70
		Palta	31	1,000	7,99	0,25
		lechuga	10	400	2,40	0,06
Total						12,06

8.3.4. Presupuesto de costo de ventas

8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos

El costo de ventas corresponde al porcentaje de los gastos en servicios de acuerdo a la Tabla 8.18, más el costo del personal: Gerente General, Jefe de Operaciones y Jefe de abastecimiento y distribución

Tabla 8.18: Porcentaje de gastos administrativos

Gastos	Valor (S/.)	(%)	Valor del porcentaje (S/)
Servicio de contabilidad	3000	0	3000
Electricidad	500	30	150
Agua	300	30	90
Teléfono, Internet y TV	350	60	210
Alquiler del local	8000	30	1600
Útiles de oficina	159	70	111
Publicidad	1000	0	-
Menaje e implementos de cocina	85	10	9
Artículos de aseo	406	70	284
Gasolina	240	2	48
Total	14 040		5502

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.19: Presupuesto de gastos administrativos

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Costo personal	191 693	191 693	191 693	191 693	191 693
Electricidad	1525	1 525	1525	1525	1525
Agua	915	915	915	915	915
Teléfono, Internet y TV	2136	2 136	2136	2136	2136
Alquiler del local	16 271	16 271	16,271	16271	16 271
Útiles de oficina	1132	1 132	1132	1132	1132
Publicidad	-	-	-	-	-
Menaje e implementos de cocina	86	86	86	86	86
Artículos de aseo	241	2890	2890	2890	2890
Gasolina	41	488	488	488	488
Depreciación	1285	1285	1285	1285	1285
Total	218 421	218 421	218 421	218 421	218 421

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.6. Presupuesto de Marketing y Ventas

El presupuesto de ventas corresponde al porcentaje de los gastos en servicios de acuerdo a la Tabla 8.16, más el costo del personal: cocinero, nutricionista de planificación, asistentes de distribución, asistente de cocina y ejecutivo de ventas, y el costo al 100% de gastos de publicidad mensuales.

Tabla 8.20: Porcentaje de Marketing y Ventas

Gastos	Valor (S/.)	(%)	Valor de porcentaje (S/)
Servicio de contabilidad	3000	0	-
Electricidad	500	70	350
Agua	300	70	210
Teléfono, Internet y TV	350	40	140
Alquiler del local	8000	80	6400
Útiles de oficina	159	30	48
Publicidad	1000	100	1000
Menaje e implementos de cocina	85	90	77
Artículos de aseo	406	30	122
Gasolina	240	80	192
Total	14 040		8538

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.21: Presupuesto de Marketing y Ventas

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Costo personal	198 664	329 364	329 364	329 364	329 364
Electricidad	3559	3559	3559	3559	3559
Agua	2136	2136	2136	2136	2136
Teléfono, Internet y TV	1424	1424	1424	1424	1424
Alquiler del local	65 085	65 085	65 085	65 085	65 085
Útiles de oficina	485	485	485	485	485
Publicidad	10 169	10 169	10 169	10 169	10 169
Menaje e implementos de cocina	778	778	778	778	778
Artículos de aseo	1239	1239	1 239	1239	1239
Gasolina	1953	1953	1 953	1953	1953
Depreciación	6239	6239	6 239	6239	6239
Total	**291 730**	**422 430**	**422 430**	**422 430**	**422 430**

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.7. Presupuesto de gastos financieros

Los gastos financieros resultan del préstamo bancario que fue prorrateado en 24 cuotas con un interés del 26,82% tasa efectiva anual.

Tabla 8.22: Flujo de presupuesto financiero

	Saldo Inicial	Préstamo	Interés	Amortización	Cuota	Saldo final
Pre-operativo		50 000				50 000
Mes 1	50 000		1000	1644	2643	48356
Mes 2	48 356		967	1676	2643	46 680
Mes 3	46 680		933	1710	2643	44 970
Mes 4	44 970		899	1744	2643	43 226
Mes 5	43 226		864	1779	2643	41 447
Mes 6	41 447		829	1815	2643	39 632
Mes 7	39 632		793	1851	2643	37 781
Mes 8	37 781		756	1888	2643	35 893
Mes 9	35 893		718	1926	2643	33 967
Mes 10	33 967		679	1964	2643	32 003
Mes 11	32 003		640	2003	2643	30 000
Mes 12	30 000		600	2044	2643	27 956
Mes 13	27 956		559	2084	2643	25 872
Mes 14	25 872		517	2126	2643	23 746
Mes 15	23 746		475	2169	2643	21 577
Mes 16	21 577		431	2212	2643	19 365
Mes 17	19 365		387	2256	2643	17 109
Mes 18	17 109		342	2301	2643	14 807
Mes 19	14 807		296	2347	2643	12 460
Mes 20	12 460		249	2394	2643	10 066
Mes 21	10 066		201	2442	2643	7624
Mes 22	7624		152	2491	2643	5132
Mes 23	5132		103	2541	2643	2592
Mes 24	2592		52	2592	2643	0

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4. Presupuestos de Resultados

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

En el estado de ganancias y pérdidas se consideró como ingresos para la empresa el monto anual por las ventas de las dietas completas y almuerzos; asimismo como egresos se consideraron los gastos de producción del servicio, gastos de ventas, gastos administrativos, gastos financieros y los impuestos a la renta que la empresa Delisana requiere por año para su funcionamiento.

Tabla 8.23: Ganancias y pérdidas proyectadas

Conceptos (Nuevos Soles)	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	1 178 407	1 621 957	1 827 662	1 993 200	2 116 136
Costo del Servicio	325 060	446 646	503 034	548 412	582 111
Utilidad (Pérdida) Bruta	853 347	1 175 311	1 324 627	1 444 789	1 534 025
Gasto de Ventas					
Costo personal	198 664	329 364	329 364	329 364	329 364
Electricidad	3559	3559	3559	3559	3559
Agua	2136	2136	2136	2136	2136
Teléfono, Internet y TV	1424	1424	1424	1424	1424
Alquiler del local	65 085	65 085	65 085	65 085	65 085
Útiles de oficina	485	485	485	485	485
Publicidad	10 169	10 169	10 169	10 169	10 169
Menaje e implementos de cocina	778	778	778	778	778
Artículos de aseo	1239	1239	1239	1239	1239
Gasolina	1953	1953	1953	1953	1953
Depreciación	6239	6239	6239	6239	6239
Gastos Administrativos					
Costo personal	191 693	191 693	191 693	191 693	191 693
Servicio de contabilidad	30 508	30 508	30 508	30 508	30 508
Electricidad	1525	1525	1525	1525	1525
Agua	915	915	915	915	915
Teléfono, Internet y TV	2136	2136	2136	2136	2136
Alquiler del local	16 271	16 271	16 271	16 271	16 271
Útiles de oficina	1132	1132	1132	1132	1132
Publicidad	0	0	0	0	0
Menaje e implementos de cocina	86	86	86	86	86
Artículos de aseo	2890	2890	2 890	2890	2890
Gasolina	488	488	488	488	488
Depreciación	1285	1285	1285	1285	1285
Utilidad (Pérdida) Operativa	312 686	503 949	653 266	773 427	862 664
Gastos financieros	9678	3766	0	0	0

Continuación: Tabla 8.23: Ganancias y pérdidas proyectadas

Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	303 008	500 184	653 266	773 427	862 664
Impuesto a la Renta	84 842	140 051	182 915	216 560	241 546
Utilidad (Pérdida) Neta	218 166	360 132	470 352	556 868	621 118

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.2. Balance proyectado

El balance proyectado para la empresa Delisana lo determinamos mediante los activos y los pasivos de la empresa más el patrimonio neto con el que se cuenta.

De esta manera se puede observas que la empresa Delisana presenta un balance general positivo a futuro.

Tabla 8.24: Flujo de presupuesto financiero

Conceptos	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	3198	329 832	757 394	1 283 638	1 886 613	2 545 446
Mercadería	-	3471	3911	4407	4679	4968
Inmuebles, maquinaria y equipos	45 928,81	45 929	45 929	45 929	45 929	45 929
Depreciación acumulada	-	- 7524	- 15 049	- 22 573	- 30 098	- 37 622
Impuesto a la renta	-	18 617	-	-	-	-
Total activos	49 127	387 123	785 565	1 301 144	1 892 952	2 540 432
Pasivos						
Impuesto general a las ventas	- 15 904	14 432	16 538	18 911	20 211	21 592
Impuesto a la renta		84 842	140 051	182 915	216 560	241 546
Remuneraciones por pagar		22 400	29 900	29 900	29 900	29 900
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		4356	5814	5814	5814	5814
Obligaciones financieras	50 000	27 956	-	-	-	-
Total pasivos	34 096	153 926	192 236	237 463	272 404	298 766
Patrimonio neto						
Capital social	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Utilidades retenidas	- 44 969	174 835	538 047	1 011 869	1 572 521	2 197 658
Reserva legal	-	600	600	600	600	600
Total patrimonio neto	15 031	233 197	593 329	1 063 681	1 620 548	2 241 666
total pasivos y patrimonio neto	49 127	387 123	785 565	1 301 144	1 892 952	2 540 432

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.3. Flujo de caja proyectado

Tabla 8.25 Flujo de caja proyectado

Concepto	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2019
Flujo de caja económico (operativo)	- 106 802	355 155	455 864	522 607	599 061	654 716
Flujo de caja financiero	- 56 802	323 433	424 143	522 607	599 061	654 716

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

En este capítulo se desarrollará la evaluación financiera de la empresa determinando el valor de la tasa interna de retorno, el valor actual neto, la rentabilidad financiera y los ratios. También se verá el análisis de riesgo financiero de la empresa, el análisis de punto de equilibrio, sensibilidad y escenarios.

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, este ingresa los valores de dinero en el tiempo y evalúa al proyecto con una sola tasa de rendimiento durante todo el horizonte proyectado.

El TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el beneficio neto actualizada sea menor que la inversión. En el proyecto Delisana resulta un TIR de 357%.

9.1.2. VAN

El Valor Actual Neto es una herramienta financiera que mide los flujos de los futuros ingreso y egresos que tendría un proyecto, para determinar, que si luego de descontar la inversión inicial, quedaría ganancia.

El VAN presenta las siguientes interpretaciones:

- VAN = Positivo, entonces el proyecto es viable.
- VAN = Igual a 0, entonces el proyecto no genera ni perdidas ni ganancias.
- VAN = Negativo, entonces el proyecto no es viable

En el proyecto Delisana resulta un VAN igual a **S/. 1 236 854,23**

9.1.3. ROE

El *Return on Equity* (ROE) es un indicador financiero para valorar la rentabilidad de la inversión empleada.

Cuanto más alto sea el ROE, mayor será la rentabilidad de la empresa, esta se puede determinar mediante la fórmula de:

ROE = Beneficio Neto después de los impuesto / Capitales propios

ROE = 218 166 / 56 802

ROE = 3,84

9.1.4. Ratios

Ratios de liquidez

Tabla 9.1: Liquidez General

Total Activos	387 123	785 565	1 301 144	1 892 952	2 540 432
Total Pasivos	153 926	192 236	237 463	272 404	298 766
Resultado	2,51	4,09	5,48	6,95	8,50

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.2: Capital de trabajo

Total Activos	387 123	785 565	1 301 144	1 892 952	2 540 432
Total Pasivos	153 926	192 236	237 463	272 404	298 766
Resultado	233 197	593 329	1 063 681	1 620 548	2 241 666

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Rentabilidad

Tabla 9.3: Margen de utilidad bruta

Ventas	1 178 407	1 621 957	1 827 662	1 993 200	2 116 136
Costo de ventas	325 060	446 646	503 034	548 412	582 111
Resultado	0,724	0,725	0,725	0,725	0,725

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.4: Margen neto de utilidad

Ventas	1 178 407	1 621 957	1 827 662	1 993 200	2 116 136
Utilidad neta	218 166	360 132	470 352	556 868	621 118
Resultado	0,19	0,22	0,26	0,28	0,29

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.5: Rendimiento sobre la inversión

Activo total	387 123	785 565	1 301 144	1 892 952	2 540 432
Utilidad neta	218 166	360 132	470 352	556 868	621 118
Resultado	0,564	0,458	0,361	0,294	0,244

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2. Análisis de Riesgo

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio

Se determinó el punto de equilibrio con un crecimiento de ventas mensual del 5%, llegando a la producción de 38 201 dietas el primer año generando un ingreso de S/. 1 390 520 lo que logra cubrir al 100% los costos y gastos que genera la empresa que es de S/. 960 240 obteniendo una utilidad neta favorable para la empresa.

Tabla 9.6: Ingresos y Egresos proyectados

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de personal	S/ 390 357	S/ 521 057	S/ 521 057	S/ 521 057	S/ 521 057
Servicio de contabilidad	S. 30 508	S/ 30 508	S/ 30 508	S/ 30508	S/ 30 508
Electricidad	S/ 5084	S/ 5084	S/ 5084	S/ 5084	S/ 5084
Agua	S/ 3051	S/ 3051	S/ 3051	S/ 3051	S/ 3051
Teléfono, Internet y TV	S/ 3560	S/ 3560	S/ 3560	S/ 3560	S/ 3560
Alquiler del local	S/ 81 356	S/ 81 356	S/ 81 356	S/ 81 356	S/ 81 356
Útiles de oficina	S/ 1617	S/ 1617	S/ 1617	S/ 1617	S/ 1617
Publicidad	S/ 10 169	S/ 10 169	S/ 10 169	S/ 10 169	S/ 10 169
Menaje e implementos de cocina	S/ 864	S/ 864	S/ 864	S/ 864	S/ 864
Artículos de aseo	S/ 4129	S/ 4129	S/ 4129	S/ 4129	S/ 4129
Gasolina	S/ 2441	S/ 2441	S/ 2441	S/ 2441	S/ 2441
Gastos financieros	S/ 9678	S/ 3766	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Costos de producción	S/ 325 060	S/ 446 646	S/ 503 034	S/ 548 412	S/ 582 111
Depreciación	S/ 7524	S/ 7524	S/ 7524	S/ 7524	S/ 7524
Impuesto a la Renta	S/ 84 842	S/ 140 051	S/ 182 915	S/ 216 560	S/ 241 546
Gastos totales	S/ 960 240	S/. 1 261 823	S/ 1 357 309	S/ 1 436 332	S/ 1 495 017
Ventas	S/ 1 178 407	S/ 1 621 957	S/ 1 827 662	S/ 1 993 200	S/ 2 116 136
Utilidad neta	S/ 218 167	S/ 360 134	S/ 470 353	S/ 556 868	S/ 621 119

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Pesimista:

Es el peor escenario de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Para el análisis de este escenario se consideró que la tasa de crecimiento mensual bajaría a un 3% el primer año, las ventas mensuales descendieron en un 50% de lo proyectado y el monto total de la inversión incrementó en un 20%.

Probable:

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser el objetivo.

Este escenario fue proyectado según el estudio de mercado y los antecedentes financieros de empresas similares en el rubro.

Optimista:

Es el escenario optimista donde se obtiene más de lo proyectado, el escenario optimista.

Para el análisis de este escenario se consideró que la tasa de crecimiento mensual bajaría a un 5% el primer año, las ventas mensuales aumentaron en un 20% de lo proyectado y el monto total de la inversión se mantuvo según lo proyectado.

9.2.3. Análisis de escenarios

Escenario pesimista

En este escenario los indicadores financieros no son favorables, se obtiene un TIR de 0% y un VAN de S/. – 430 137,44 valores reflejados en un flujo de caja negativo para los 5 años en el horizonte proyectado.

Se observa que el gasto de costo de personal representa el 74% de monto de ingresos por ventas en el primer año de funcionamiento.

Tabla 9.7: Ganancias y pérdidas proyectado de un escenario pesimista

Conceptos (Nuevos Soles)	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	525 346	656 351	739 593	806 581	856 329
Costo del Servicio	146 042	181 954	204 772	223 135	236 772
Utilidad (Pérdida) Bruta	379 304	474 398	534 821	583 447	619 558
Gasto de Ventas					
Costo personal	198 664	329 364	329 364	329 364	329 364
Electricidad	3559	3559	3559	3559	3559
Agua	2136	2136	2136	2136	2136
Teléfono, Internet y TV	1424	1424	1424	1424	1424
Alquiler del local	65 085	65 085	65 085	65 085	65 085
Útiles de oficina	485	485	485	485	485
Publicidad	10 169	10 169	10 169	10 169	10 169
Menaje e implementos de cocina	778	778	778	778	778
Artículos de aseo	1239	1239	1239	1239	1239
Gasolina	1953	1953	1953	1953	1953
Depreciación	6239	6239	6239	6239	6239
Gastos Administrativos					
Costo personal	191 693	191 693	191 693	191 693	191 693
Servicio de contabilidad	30 508	30 508	30 508	30 508	30 508
Electricidad	1525	1525	1525	1525	1525
Agua	915	915	915	915	915
Teléfono, Internet y TV	2136	2136	2136	2136	2136
Alquiler del local	16 271	16 271	16 271	16 271	16271
Útiles de oficina	1132	1132	1132	1132	1132
Publicidad	0	0	0	0	0
Menaje e implementos de cocina	86	86	86	86	86
Artículos de aseo	2890	2890	2890	2890	2890
Gasolina	488	488	488	488	488
Depreciación	1285	1285	1285	1285	1285
Utilidad (Pérdida) Operativa	-161 358	-196 963	-136 540	-87 915	-51 804
Gastos financieros	13 549	5272	0	0	0
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	-174 907	-202 235	-136 540	-87 915	-51 804
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Neta	-174 907	-202 235	-136,540	-87,915	-51 804

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Escenario optimista

En este escenario los indicadores financieros son muy favorables, se obtiene un TIR de 513% y un VAN de S/. 1 775 379,99 y los valores del flujo de cajo son positivos para los 5 años en el que fue proyectado.

Se observa que en el primer año se logra obtener una utilidad neta de S/. 341,34.

Tabla 9.7: Ganancias y pérdidas proyectado de un escenario optimista

Conceptos (Nuevos Soles)	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	1 414 088	1 946 348	2 193 194	2 391 840	2 539 364
Costo del Servicio	389 665	535 569	603 234	657 687	698 126
Utilidad (Pérdida) Bruta	1 024 423	1 410 780	1 589 960	1 734 153	1 841 237
Gasto de Ventas					
Costo personal	198 664	329 364	329 364	329 364	329 364
Electricidad	3559	3559	3559	3559	3559
Agua	2136	2136	2136	2136	2136
Teléfono, Internet y TV	1424	1424	1424	1424	1424
Alquiler del local	65 085	65 085	65 085	65 085	65 085
Útiles de oficina	485	485	485	485	485
Publicidad	10 169	10 169	10 169	10 169	10 169
Menaje e implementos de cocina	778	778	778	778	778
Artículos de aseo	1239	1239	1239	1239	1239
Gasolina	1953	1953	1953	1953	1953
Depreciación	6239	6239	6239	6239	6239
Gastos Administrativos					
Costo personal	191 693	191 693	191 693	191 693	191 693
Servicio de contabilidad	30 508	30 508	30 508	30 508	30 508
Electricidad	1525	1525	1525	1525	1525
Agua	915	915	915	915	915
Teléfono, Internet y TV	2136	2136	2136	2136	2136
Alquiler del local	16 271	16 271	16 271	16 271	16 271
Útiles de oficina	1132	1132	1132	1132	1132
Publicidad	0	0	0	0	0
Menaje e implementos de cocina	86	86	86	86	86
Artículos de aseo	2890	2890	2890	2890	2890
Gasolina	488	488	488	488	488
Depreciación	1285	1285	1285	1285	1285
Utilidad (Pérdida) Operativa	483 762	739 418	918 598	1 062 792	1 169 876
Gastos financieros	9678	3766	0	0	0
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	474 084	735 653	918 598	1 062 792	1 169 876
Impuesto a la Renta	132 744	205 983	257 208	297 582	327 565
Utilidad (Pérdida) Neta	341 341	529 670	661 391	765 210	842 311

Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO X: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

10.1. Definición del modelo de negocio Canvas

El modelo canvas es una representación gráfica de un modelo de negocios, una explicación sencilla de cómo la empresa crea valor para sus clientes, está constituida por nueve bloques distribuidos en dos zonas en la izquierda están los bloques de eficiencia y derecha bloques de valor.

10.2. Componentes del modelo de negocio Canvas

Los nueve segmentos para el desarrollo del modelo Canvas son:

1. Segmentos de clientes: Determinar el segmento al que la empresa se dirige, el nicho de mercado.
2. Propuesta de valor: ¿Qué valor agregado se brinda al cliente?
3. Canales de comunicación: la distribución y de estrategia publicitaria que se seguirá, para fortalecer la marca e idea de negocio.
4. Relación con el cliente: ¿Qué tipo de relación se desarrollará con el cliente?
5. Fuentes de ingreso: Determinar cuál será la fuente de ingreso
6. Recursos clave: ¿Cuáles son las piezas claves para el éxito de la empresa?
7. Actividades clave: acciones imprescindibles para lograr que el negocio funcione.
8. Socios clave: red de socios y proveedores que son indispensables para el desarrollo del negocio
9. Estructura de costos: se determinan los costos más importantes, que recursos clave y que actividades clave son las más caras.

10.2.1 Segmento de clientes

El segmento de clientes elegido son los trabajadores que laboran en las oficinas corporativas de las zonas de Surco y la Molina, que tienen como característica un perfil de estilo de vida tipo “sofisticado” o “moderno” que se preocupan por su salud, imagen personal y son consumidores de productos saludables.

Asimismo para personas con problemas de salud: personas que por su condición de salud necesitan un plan de alimentación especial para disminuir el colesterol, triglicéridos o mejorar la presión arterial.

10.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa Delisana es:

¨Ayudamos a las personas a lograr un estilo de vida saludable a través de dietas delivery ricas y nutritivas¨

10.2.3 Canales

Los canales mediante los cuales nos comunicaremos con nuestros clientes serán página web, redes sociales, aplicaciones de comida *delivery*, vía telefónica y al momento de realizar la entrega del pedido.

En detalle la página web tendrá una plataforma dinámica y amigable con el usuario para realizar la compra del plan de manera fácil, visualizar promociones y registrar un perfil en el que se coloque la historia nutricional y pueda verse la evolución.

La presencia en redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, donde esté nuestro cliente final es fundamental para lograr los objetivos de comunicación.

10.2.4 Relaciones con el cliente

Asistencia personalizada a través del *call center*, mediante el cual las personas realizarán sus pedidos. Asimismo se dará un acompañamiento durante el plan que elija el cliente, la nutricionistas hará una evaluación y seguimiento nutricional en el que se ayudara al cliente a definir metas con respecto a su estilo de vida y peso.

Se mantendrá una comunicación constante con el cliente, a través de redes sociales como *Facebook* e *Instagram*, en el que se darán mensajes para motivar un estilo de vida saludable.

Se le enviará boletines quincenales sobre alimentación saludable a través de e-mail.

10.2.5 Fuentes de ingresos

Los ingresos de la empresa se darán por la venta de planes de alimentación completa y almuerzos. De acuerdo al estudio de mercado se estima que la venta de planes completos represente el 60% del ingreso mensual y los almuerzos un 40%, los paquetes podrán ser desde 6 días hasta 3 meses o más.

Con respecto al modo de pago será mediante transferencia bancaria o tarjeta de crédito.

10.2.6 Recursos clave

Para poder cumplir con la propuesta de valor son importante los recursos físicos como los intelectuales. En primer lugar la producción de dietas requiere una planta física donde se cocine y empaque las dietas para el posterior *delivery*.

Las dietas deben serán planificadas por el chef y el nutricionista y elaboradas por el personal de cocina que son el segundo recurso clave de la empresa.

El producto final llegará a los clientes mediante un asistente de reparto que llevará la dieta en el horario indicado al cliente, siguiendo las normas de higiene y conservación para que los alimentos mantengan sus propiedades hasta el destino final.

Por último la página web y el *call center* serán recursos fundamentales para la comunicación de la propuesta de valor y la realización de los pedidos.

10.2.7 Actividades clave

Las actividades clave que requiere la propuesta de valor de la empresa son las siguientes:

- Diseño de platos y menú: a cargo del chef y del nutricionista siguiendo las recomendaciones de las organizaciones de salud.
- Compra de insumos: la compra de insumos se hará a través de proveedores que cumplan los requisitos solicitados por la empresa.
- Producción de dietas: se seguirán los protocolos y normas que garanticen la calidad del producto final.
- Despacho y entrega: los despachos estarán programados mediante un software que diseñará las rutas hacia las oficinas o domicilio del cliente para optimizar el tiempo del personal.
- Atención del *call center* y correos: el personal estará capacitado para una adecuada atención y venta por teléfono.

10.2.8 Socios clave

Los socios estratégicos para lograr el éxito de la empresa son los siguientes:

Proveedores de materia prima: empresas que distribuyan productos cárnicos, vegetales y abarrotes en general. Deben tener experiencia en el rubro para minimizar riesgos de contaminación alimentaria.

Portales y aplicaciones para *delivery*: pertenecer a un portal como Lima*delivery* o *Hellofood* aumenta la visibilidad de la empresa a usuarios de comida delivery y agilizan el proceso de pedido ya que tienen a usuarios registrados para un pago directo.

Oficinas corporativas de la zona: realizar convenios con las empresas de la zona para facilitar descuentos a sus trabajadores, a través de charlas y evaluaciones gratuitas.

10.2.9 Estructura de costos

Los costos más relevantes para la empresa se distribuyen en costos fijos y variables.

Costos fijos:

Estos costos permanecerán igual a pesar de que existan variaciones en las ventas

- Planilla: el 40% de los costos anuales de la empresa son representados por la planilla.
- Alquiler: 8,7% son utilizados para pagar el alquiler del local.
- Publicidad: la publicidad representa el 1% anual

Costos variables:

Los costos que dependen de las ventas realizadas durante el mes

- Compras: el 33% aproximadamente es utilizado en la compra de los insumos
- Combustible: puede representar entre el 0,25 al 1% dependiendo del precio del combustible y la cantidad de rutas realizadas.

10.4. Modelo Canvas

Socios estrategicos	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
Proveedores de materia prima Proveedores de bebidas Oficinas corporativas La Molina y Surco Portales de descuento	Diseño de platos y menú Compra de insumos Produccion de alimentos Despacho y entrega de dietas Atencion del call center y correos	Ayudamos a personas a lograr un estilo de vida saludable comiendo rico y sano a través de dietas delivery. Menu variado todos los días Puntualidad y eficiencia Garantia de inocuidad Empaques ecoamigables Dirigido por nutricionistas	Relacion personal Call center Mail, redes sociales, pagina web Acompañamiento constante Visita de la nutricionsita del staff	Adultos de 25 a 55 años que laboran en oficinas corporativas de las zonas de Surco y la Molina que se preocupan por una alimentacion saludable o que requieren alguna dieta especial por enfermedad.
	Recursos Clave	**Oferta:**	**Canales de Distribución**	
	Local de producción Chef y nutricionista Motorizado Pagina web Call center	Almuerzos y dietas completas *Healthy : comida saludable para mantener peso* *Diet: reducción de peso* *Heart : problemas cardiovasculares*	Página web para compras directas Visita a empresas Aplicaciones de celular: Limadelivery Portales de comida saludable Ferias saludables	

Estructura de Costos		Fuentes de ingreso
CARACTERÍSTICAS: *** Costos Fijos** Planilla Servicios Alquiler Mantenimiento de pagina web *** Costo variable:** Compras Combustible	**PUNTO DE EQUILIBRIO**	Venta de paquetes Paquetes semanal Paquete quincenal Paquete mensual 10% descuento Descuentos corporativos Pago por depósito o tarjeta de credito

Figura N° 10.1: Modelo Canvas Elaboración: Autores de esta tesis

CONCLUSIONES

Este plan de negocios servirá como guía para la creación de una empresa que ofrezca dietas saludables *delivery* con altos estándares de calidad y gran rentabilidad. Las dietas estarán diseñadas por nutricionistas y chefs para garantizar el buen sabor y nutrición, el servicio consta de tres líneas de productos: Delisana *Diet* orientada a reducción de peso, Delisana *Healthy* para mantenimiento de peso y Delisana *Heart* para personas con enfermedades cardiovasculares.

De acuerdo al estudio de mercado realizado se puede concluir que los futuros clientes serían los trabajadores de las zonas empresariales de La Molina y Surco, de 25 a 50 años, nivel socioeconómico A y B, con un perfil educativo alto y estilo de vida moderno; esto debido al reciente aumento de oficinas en esta zona y la falta de opciones de comida sana alrededor, la propuesta de dietas *delivery* es ideal para cubrir la necesidad de una alimentación saludable y práctica.

La promoción y publicidad de la empresa se dará a través de canales que lleguen al cliente potencial, convenios y auspicios con empresas relacionadas al cuidado de la salud, gimnasios, centro de estética, así como a medios de comunicación masivos y redes sociales.

El diseño de planta y procesos se establecerán según los objetivos y estándares que garanticen una producción eficiente, manteniendo un flujo ordenado para cumplir con las metas de ventas.

En función a los estudios cualitativos y cuantitativos realizados, se pudo determinar que los trabajadores de las oficinas nuevas de Surco y La Molina, muestran interés por contratar

almuerzos saludables, con una frecuencia de compra quincenal, eligiendo como lugar de entrega el trabajo, en los horarios de 11h a 13h y destinando más de S/.10 para ello.

Mediante el plan de negocios se determinó un plan de operaciones basado en tres ramas la Dirección, Cadena Productiva y Soporte. El diseño de la planta y procesos se establecerán según los objetivos y estándares que garanticen una producción eficiente, manteniendo un flujo ordenado para cumplir con las metas de ventas. La inversión en activos total de 106 802,00 soles, los cuales corresponden a la compra de equipos y utensilios de cocina, máquinas y equipos para el área administrativa, ambientación y remodelación del local e insumos de limpieza.

La inversión en activos total corresponde a 106 802,00 soles, de los cuales corresponden a la compra de equipos y utensilios de cocina, máquinas y equipos para el área administrativa, ambientación y remodelación del local e insumos de limpieza.

Se fijó el precio base de dietas completas en las diferentes presentaciones a 50 soles por día y el de almuerzos a 20 soles incluido IGV. Así mismo proyectamos un crecimiento de ventas mensual del 5% para el primer año, lo que resultaría en 38 210 dietas al año iniciando con 2400 dietas el primer mes y 4105 al último mes del año. Obteniendo de esta forma un VAN financiero positivo y un TIR mayor que el COK (25%) que indican una gran rentabilidad.

Recomendaciones

Para lograr el posicionamiento, se recomienda una inversión alta en el lanzamiento al mercado bajo los parámetros establecidos en las estrategias de marketing mix que prioricen la publicidad y promoción del producto y la marca hacia el público objetivo.

Se recomienda hacer un estudio de mercado posterior para incluir a personas que viven por la zona elegida, ya que también hay un desarrollo de condominios familiares en la que parejas jóvenes o solteros que trabajen en otros distritos o sean independientes requieran el servicio de comida *delivery*.

ANEXOS

1 ANEXO Nº 1: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

I. Datos Sociodemográficos

Edad: _____ Género: F ( ) M ( )

Estado civil: _____ Lugar de domicilio:_____

II. Datos Acerca del Trabajo

Lugar de trabajo: _____

N° de días de trabajo: Lun – Vie ( ) Lun – Sáb ( )

III. Evaluación de la Importancia de la Salud en el Mercado

1. ¿Qué tan saludable o no es tu alimentación?

- ☐ Totalmente saludable
- ☐ Saludable
- ☐ Medianamente saludable
- ☐ Poco saludable
- ☐ Nada Saludable

2. Tiene alguna indicación especial de dieta por algún problema de salud como

- ☐ Sobrepeso
- ☐ Colesterol alto
- ☐ Triglicéridos
- ☐ Diabetes
- ☐ Hipertensión
- ☐ Problema renal
- ☐ Post operado
- ☐ Otros

3. ¿Cumple con esta indicación?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

4. ¿Encuentra opciones saludables al momento de desayunar almorzar o cenar?

Sí ( ) No ( )

IV. <u>Evaluación del Concepto de Negocio:</u>

Es una empresa dirigida por nutricionistas que surge con la finalidad de brindar a los clientes dietas saludables y deliciosas, que incluyen productos orgánicos; las cuales son entregadas en el domicilio o en el centro de labores.

La empresa ofrece opciones de dietas para personas que por problemas de salud como colesterol, triglicéridos altos, diabetes, hipertensión, entre otros, requieran un régimen de alimentación en particular, y para quienes quieren una alimentación balanceada, vegetariana o busquen cuidar su peso; todo esto bajo la supervisión y asesoría de profesionales de la nutrición, quienes acompañarán al cliente en el cumplimiento de sus objetivos.

5. ¿Le agrado el concepto? ¿Por qué?

6. ¿Alguna vez ha contratado los servicios de dietas saludables *delivery*?

Sí ( ) No ( )

7. Si la respuesta anterior fue si, mencione el nombre de la empresa y cómo fue su experiencia?

8. ¿Conoce alguna empresa que brinde servicios de dietas saludables *delivery*?

9. Estaría interesado en contratar el servicio de dietas a domicilio

Sí ( ) No ( )

10. Si su respuesta fue si, elija en cuál de los paquetes estaría más interesado:

- ☐ Desayuno, almuerzo, cena y dos *snacks*
- ☐ Desayuno y almuerzo
- ☐ Almuerzo y cena
- ☐ Almuerzo

11. ¿Por cuánto tiempo estaría interesado en contratar de los servicios de dietas *delivery*?

Semana ( ) Quincenal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( )

12. ¿De acuerdo al paquete elegido y el tiempo indicado, ¿Cuánto considera que sería el precio adecuado?

13. ¿Cuál sería su horario de reparto de preferencia?

6h – 8h ( ) 11h – 1h ( ) Otro :_____

14. ¿En qué lugar le gustaría recibir su dieta?

Casa ( )

Oficina ( )

15. Indique el nivel de importancia que le asigna a cada una de las siguientes características con las que debería contar una dieta saludable:

	Valoración				
	5	4	3	2	1
Buen sabor					
Variedad de menús					
Nutritivo					
Que la comida llegue caliente					
Precio económico					
Personalizada de acuerdo a sus gustos					
Que incluya información nutricional					

5= Extremadamente importante 4=Muy importante 3=Un poco importante 2= Ligeramente importante 1=Nada importante

(*) Dieta que incluye cantidad adecuada para cubrir requerimientos, calidad de nutrientes, armonía para evitar excesos y adecuado a cada persona por actividad física, edad y estado de salud.

16. Con respecto a la asesoría nutricional: Indique el nivel de importancia que le asigna a cada una de los siguientes servicios:

	Valoración				
	5	4	3	2	1
Evaluación nutricional inicial gratuita					
Seguimiento nutricional					

5= Extremadamente importante 4=Muy importante 3=Un poco importante 2= Ligeramente importante 1=Nada importante

17. ¿Con qué frecuencia consideras que deberían ser las asesorías nutricionales para evaluar su progreso?

Semanal ( )

Quincenal ( )

Mensual ( )

18. ¿Cuál sería su medio de pago, en caso de requerir dietas saludables *delivery* y la asesoría nutricional?

Efectivo ( ) Tarjeta de crédito ( ) Tarjeta de débito ( ) Transferencia bancaria ( )

19. A través de qué medios le interesaría acceder a su perfil nutricional, realización de pedidos de dieta, pagos, etc.

Página web ( )

Aplicación para Smartphone ( )

Ambos ( )

2 ANEXO Nº 2: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTAS

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad: _____ Género: ☐ F ☐ M
Estado civil: _____ Distrito de domicilio: _____

DATOS ACERCA DEL TRABAJO

Distrito de lugar de trabajo: La Molina ☐ Surco: ☐
N° de días de trabajo: Lun – Vie ☐ Lun – Sáb ☐

EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA SALUD DEL MERCADO

1.- ¿Qué tanto toma en cuenta su salud al momento de elegir sus alimentos?

Mucho ☐ Bastante ☐ Poco ☐ Nada ☐

2.- Tiene alguna indicación especial de dieta por algún problema de salud como:

Sobrepeso ☐ Colesterol alto ☐ Triglicéridos ☐ Diabetes ☐
Hipertensión ☐ Problema renal ☐ Post operado ☐ Otros_____

3.- ¿Cumple con esta indicación?

Si ☐ No ☐ A veces ☐

4.- Si en la pregunta anterior respondió "No" o "A veces", explicar por qué:

_____

HÁBITOS DE CONSUMO

5.- Con respecto a su alimentación en el trabajo, responder lo siguiente:

	Opción	Frecuencia días a la semana	Precio Soles
Dentro del trabajo	Concesionario del trabajo		
	Lleva lonchera		
	Pide *delivery*		
Fuera del trabajo	Sale a comer menú		
	Sale a comer platos a la carta		
	Va a comer a casa		

6.- Si la mayor parte de sus comidas no son preparadas en casa ¿Cuál es el motivo? Puede marcar más de una opción

Falta de tiempo ☐ No sabe cocinar ☐ No le gusta cocinar ☐ No tiene ingrediente ☐

7. ¿Encuentra opciones saludables al momento de desayunar, almorzar o cenar?

Sí ☐ No ☐

8. ¿Cuantas veces a la semana eliges opciones saludables al momento de almorzar o cenar?

Veces a la semana	0	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

Es una empresa dirigida por nutricionistas que surge con la finalidad de brindar a los clientes dietas saludables y deliciosas que incluyen productos orgánicos; las cuales son entregadas en el domicilio o en el centro de labores.

La empresa ofrece opciones de dietas para personas que por problemas de salud como colesterol, triglicéridos altos, diabetes, hipertensión, entre otros, requieran un régimen de alimentación en particular, y para quienes quieren una alimentación balanceada, vegetariana o busquen cuidar su peso; todo esto bajo la supervisión y asesoría de profesionales de la nutrición, quienes acompañarán al cliente en el cumplimiento de sus objetivos.

9. De acuerdo a la idea de negocio, indique cuál es su nivel de interés

Instrucciones	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Indique el nivel de interés en la empresa				

10. ¿Alguna vez ha contratado los servicios de dietas saludables *delivery*?

Sí ☐ No ☐

11. Si la respuesta anterior fue si, mencione el nombre de la(s) empresa(s):

_____

12. ¿Conoce alguna empresa que brinde servicios de dietas saludables *delivery*?

_____

13. Estaría interesado en contratar el servicio de dietas a domicilio

Sí ☐ **No** ☐

14. Si la pregunta anterior fue afirmativa, indicar el motivo de su interés:

_____ _____, en el caso contrario, daremos por culminada la encuesta.

15. Elija en cuál de los paquetes estaría más interesado:

Desayuno, almuerzo, cena y dos *snacks*						
Desayuno y almuerzo		+ +	*snacks* mañana		*snacks* tarde	
Almuerzo y cena		+	*snacks* mañana		*snacks* tarde	
Almuerzo			*snacks* mañana		*snacks* tarde	

16. ¿Por cuánto tiempo estaría interesado en contratar los servicios de dietas *delivery*?

Semana ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐ Trimestral ☐

17. ¿De acuerdo al paquete elegido y el tiempo indicado, ¿Cuánto considera que sería el precio adecuado? Tiempo: _____ S/._____

18. ¿Cuál sería su horario de reparto de preferencia?

6h – 8h ☐ 11h – 1h ☐ Otros _____

19. ¿En qué lugar le gustaría recibir su dieta?

Casa ☐ Oficina ☐

20. Indique el nivel de importancia que le asigna a cada una de las siguientes características con las que debería contar una dieta saludable*:

Características	Valoración				
	5	4	3	2	1
Buen sabor					
Variedad de menús					
Que la comida llegue caliente					
Precio económico					
Personalizada de acuerdo a sus gustos					
Que incluya información nutricional					
Ingredientes orgánicos (**)					

5= Extremadamente importante 4=Muy importante 3=Un poco importante 2= Ligeramente importante 1=Nada importante

(*) Dieta que incluye cantidad adecuada para cubrir requerimientos, calidad de nutrientes, armonía para evitar excesos y adecuado a cada persona por actividad física, edad y estado de salud.

(**) Libre de pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales

21. Con respecto a la asesoría nutricional: Indique el nivel de importancia que le asigna a cada una de los siguientes servicios:

Servicios	Valoración				
	5	4	3	2	1
Evaluación nutricional inicial gratuita					
Seguimiento nutricional					

5= Extremadamente importante 4=Muy importante 3=Un poco importante 2= Ligeramente importante 1=Nada importante

22. ¿Qué opción de nombre considera más adecuado para la empresa de dietas *delivery*?

Healthy Box ☐ La Saludable ☐ Nutritiva ☐

Nutrisabor ☐ Delisana ☐

3 ANEXO Nº3: RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO PARA EMPRESA DE DIETAS *DELIVERY*

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

❖ **Edad**

Tabla 3. 3
Edad de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**20 - 30**	251	66,4	66,4	66,4
	30 - 40	96	25,4	25,4	91,8
	40 - 50	29	7,7	7,7	99,5
	50 - 60	2	,5	,5	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

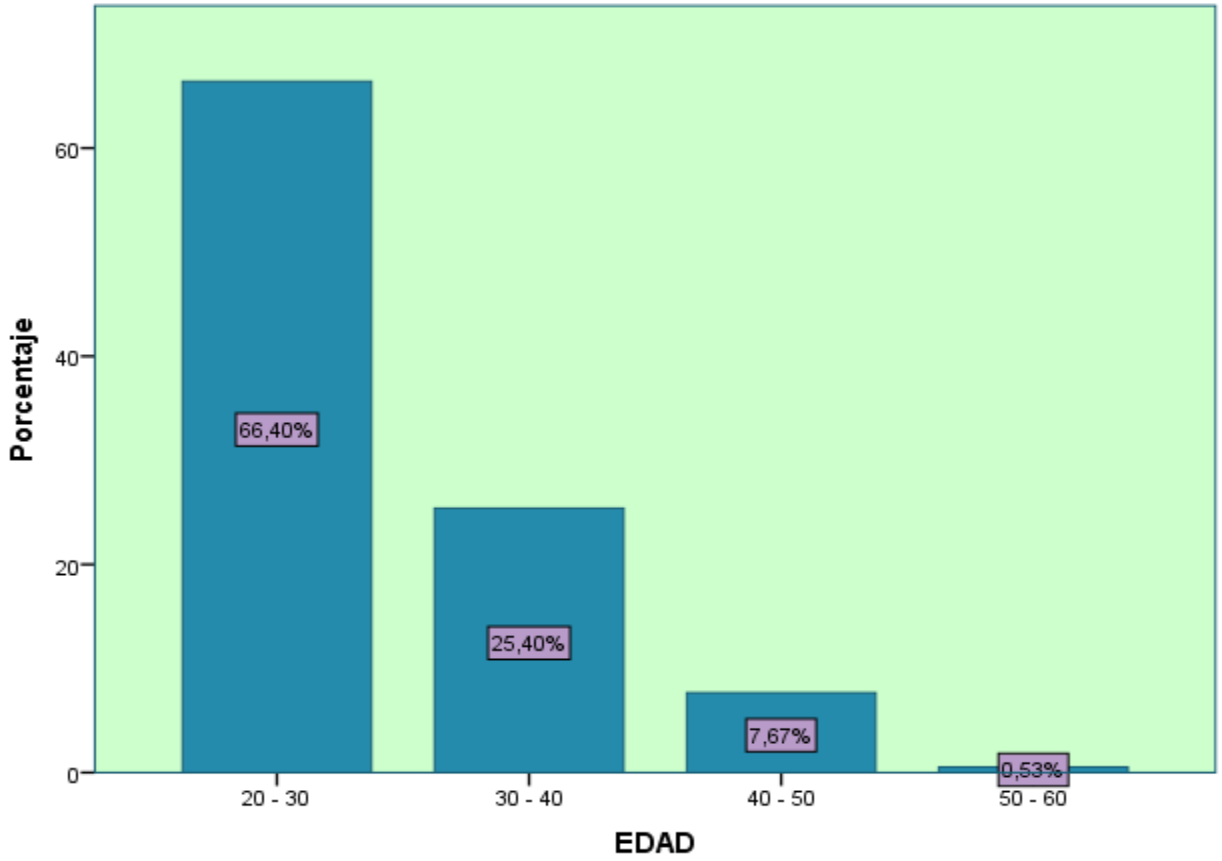


Figura 3. 3 Edad de los Encuestados

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 66,40% tiene entre 20 y 30 años; el 25,40% tiene de 30 a 40 años. El 7,67% tiene entre 40 y 50 años y el 0,53% hasta 60 años de edad.

❖ **Género**

Tabla 3. 4
Género de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**FEMENINO**	230	60,8	60,8	60,8
	MASCULINO	148	39,2	39,2	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

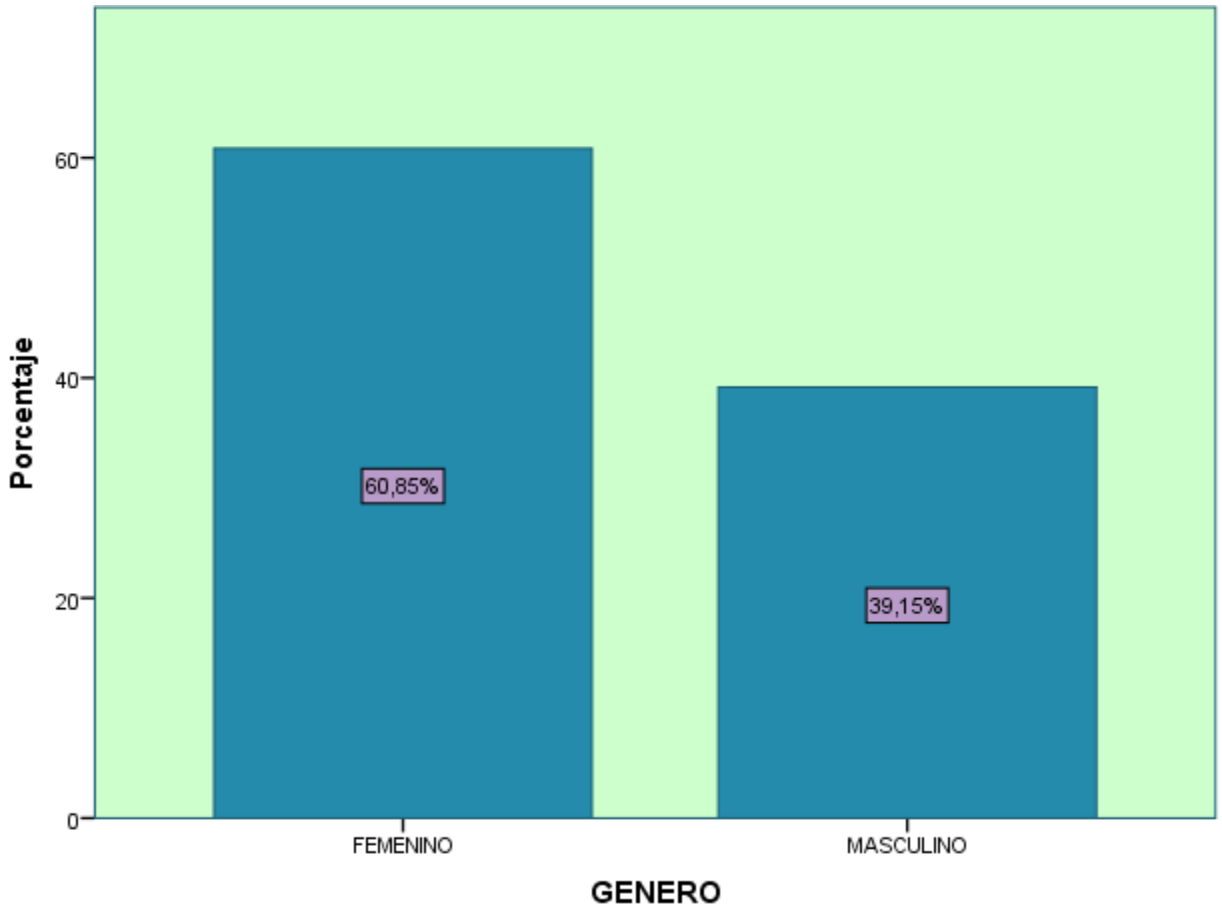


Figura 3. 4 Género de los encuestados
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los encuestados están conformados por el 60,85% de género femenino y el 39,15% por el género masculino.

- **Estado civil**

Tabla 3. 5
Estado civil de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SOLTERO	248	65,6	65,6	65,6
	CASADO	130	34,4	34,4	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

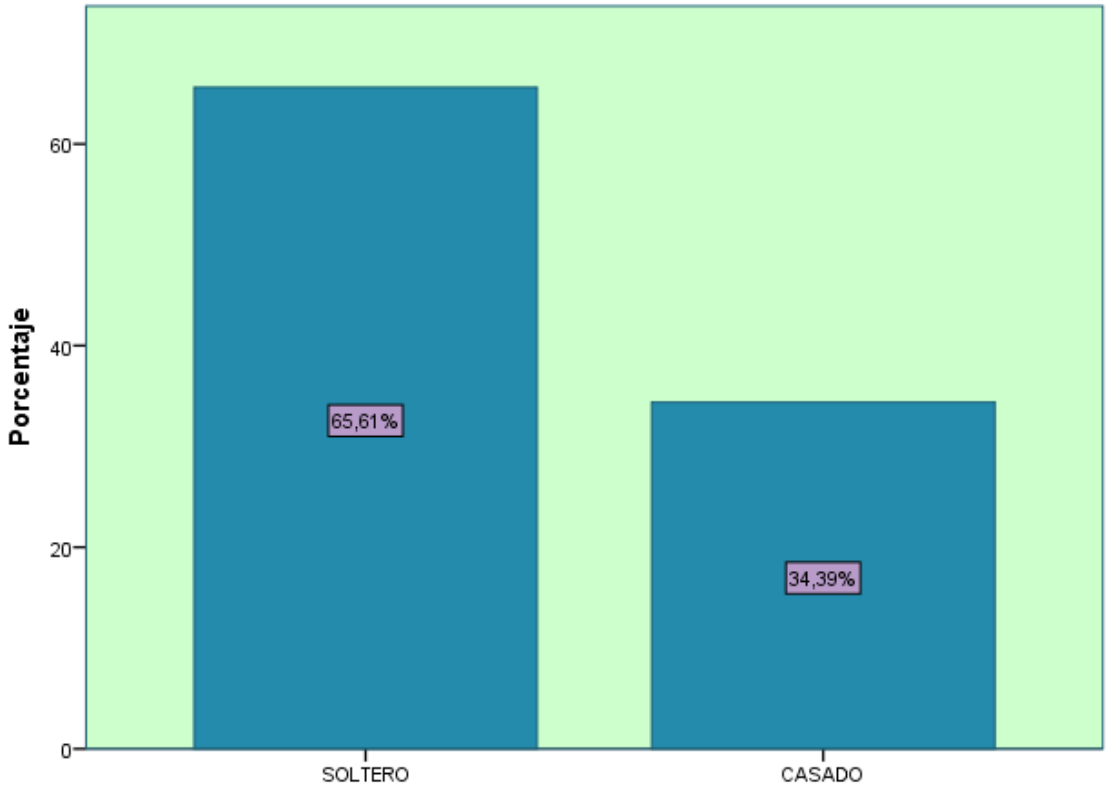


Figura 3. 5 Estado civil de los encuestados
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados del estudio el 65,61% de los encuestados es soltero y el 34,39% está casados.

❖ **Distrito de domicilio**

Tabla 3. 6
Distrito de Domicilio de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LOS OLIVOS	19	5,0	5,0	5,0
	SAN MARTÍN DE PORRAS	9	2,4	2,4	7,4
	LIMA CENTRO	16	4,2	4,2	11,6
	SAN MIGUEL	3	,8	,8	12,4
	JESÚS MARIA	5	1,3	1,3	13,8
	SAN BORJA	36	9,5	9,5	23,3
	MAGDALENA DEL MAR	1	,3	,3	23,5
	SAN ISIDRO	14	3,7	3,7	27,2
	MIRAFLORES	16	4,2	4,2	31,5
	LA VICTORIA	7	1,9	1,9	33,3
	BARRANCO	31	8,2	8,2	41,5
	CHORRILLOS	14	3,7	3,7	45,2
	SAN JUAN DE MIRAFLORES	18	4,8	4,8	50,0
	VILLA EL SALVADOR	6	1,6	1,6	51,6
	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	3	,8	,8	52,4
	COMAS	2	,5	,5	52,9
	SAN JUAN DEL LURIGANCHO	4	1,1	1,1	54,0
	ATE	31	8,2	8,2	62,2
	LA MOLINA	30	7,9	7,9	70,1
	SURCO	94	24,9	24,9	95,0
	SURQUILLO	17	4,5	4,5	99,5
	CALLAO	2	,5	,5	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

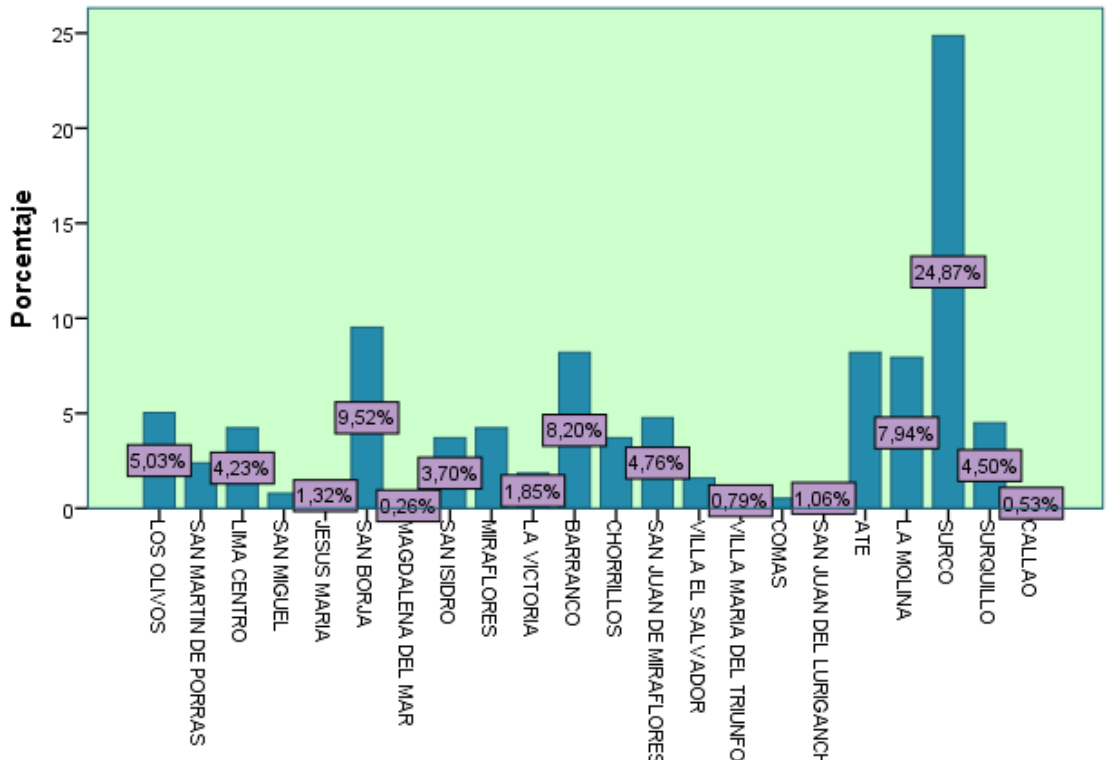


Figura 3. 6 Distrito de domicilio de los encuestados
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados los distritos de domicilio de mayor procedencia son Surco, San Borja, Barranco, Ate y La Molina.

DATOS ACERCA DEL TRABAJO

- **Distrito de lugar de trabajo**

Tabla 3. 7
Distrito de lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LA MOLINA	58	15,3	15,3	15,3
	SURCO	320	84,7	84,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

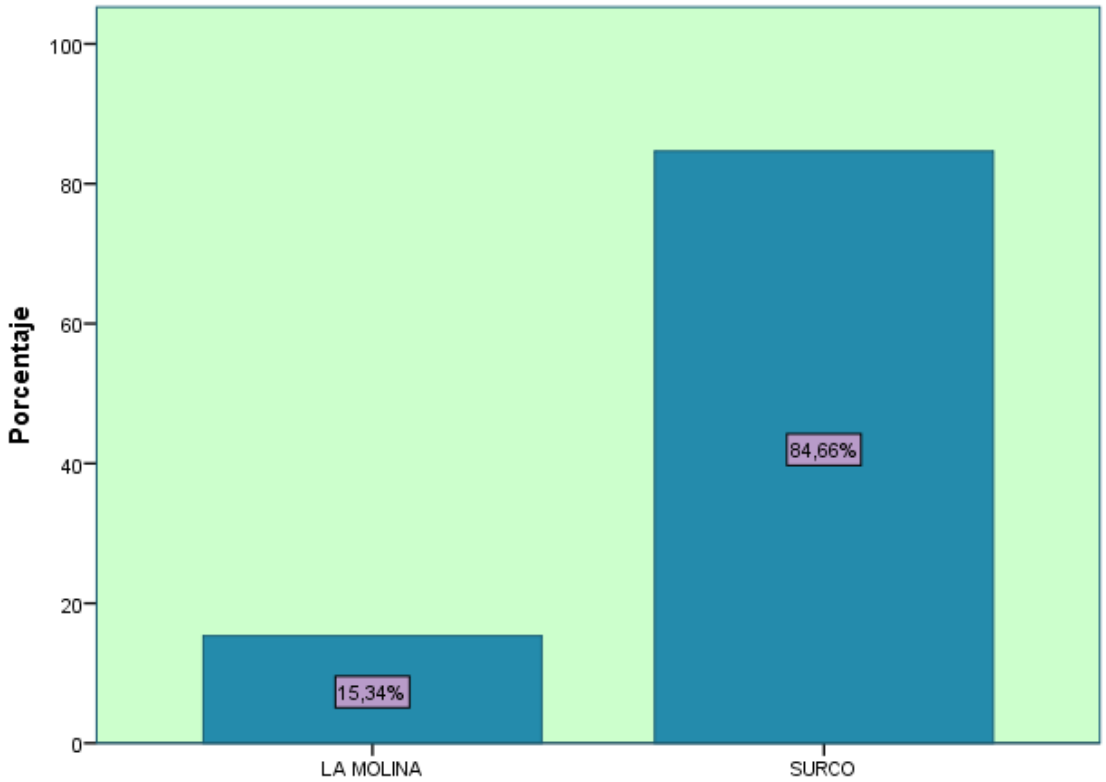


Figura 3. 7 Distrito de lugar de trabajo
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados de la encuesta, el 84,66% trabajan en el distrito de Surco y el 15,34% trabajan en La Molina.

- **Días a la semana que trabaja**

Tabla 3. 8
Días de la semana que trabaja

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LUN - VIE	339	89,7	89,7	89,7
	LUN - SAB	39	10,3	10,3	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

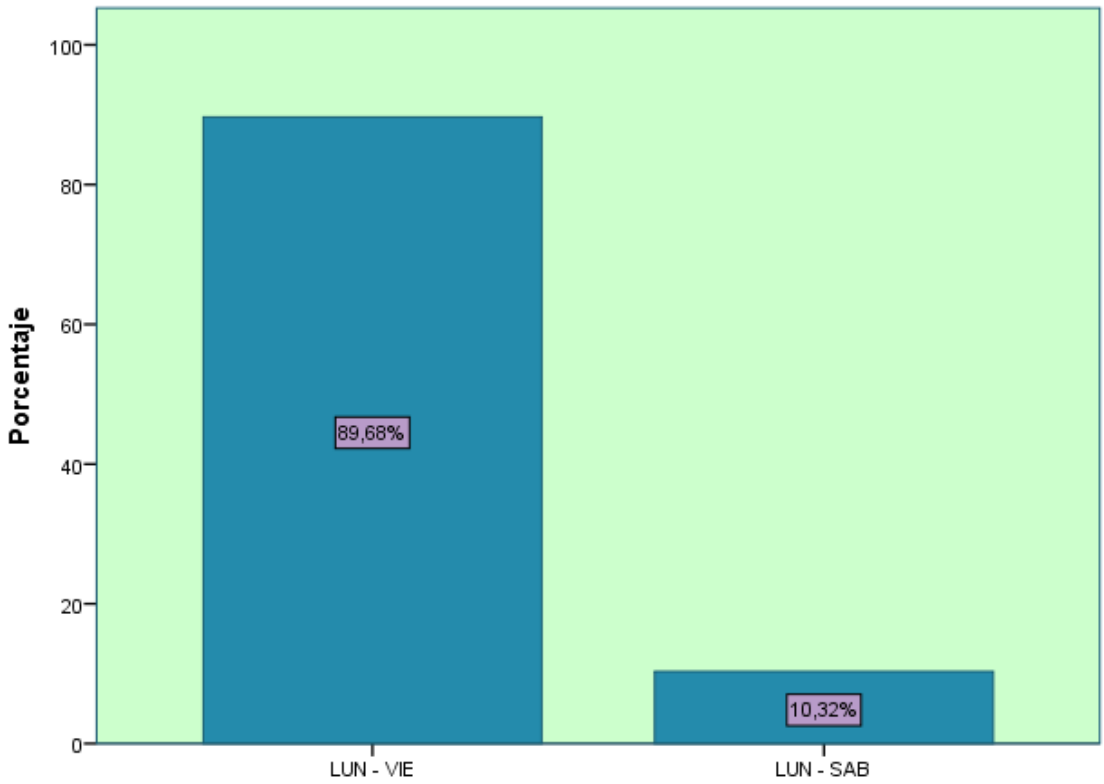


Figura 3. 8 Días de la semana que trabaja
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los días de trabajo del 89,68% es de lunes a viernes y el 10,32% trabaja de lunes a sábado.

EVALUACIÓN LA IMPORTANCIA DE LA SALUD EN EL MERCADO

- **¿Qué tanto toma en cuenta su salud al momento de elegir sus alimentos?**

Tabla 3. 9
¿Qué tanto toma en cuenta su salud al elegir alimentos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUCHO	141	37,3	37,3	37,3
	BASTANTE	163	43,1	43,1	80,4
	POCO	65	17,2	17,2	97,6
	NADA	9	2,4	2,4	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

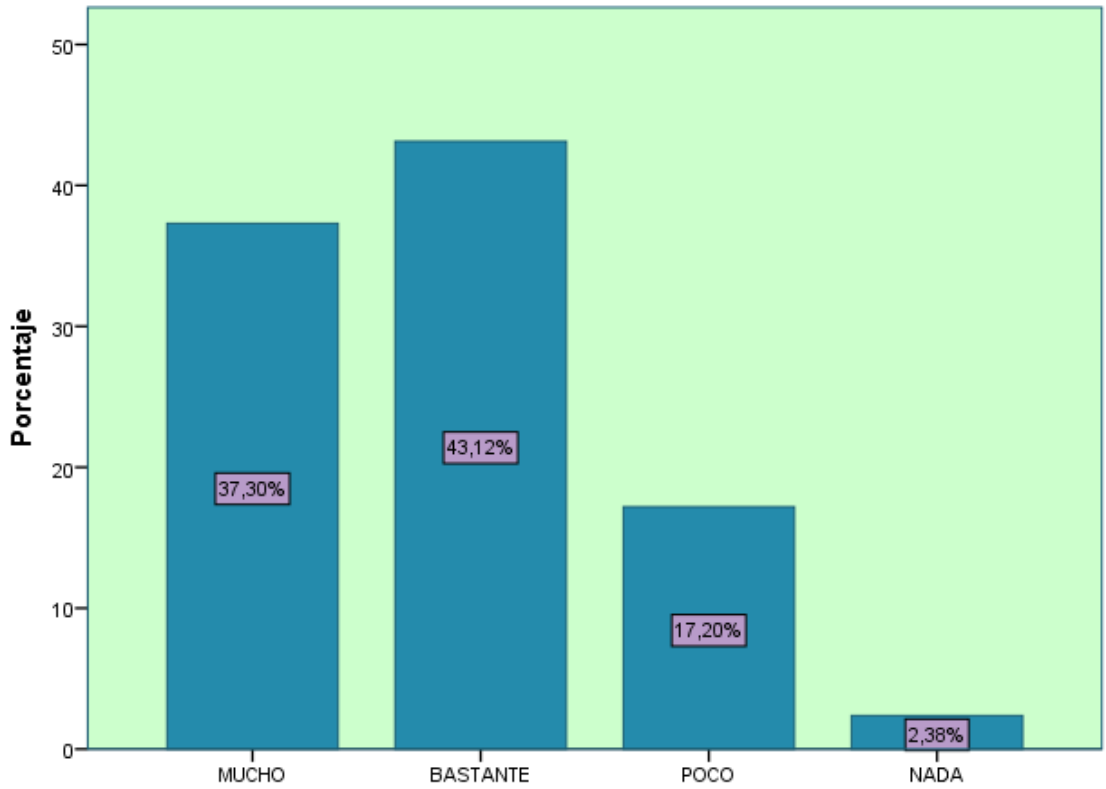


Figura 3. 9 ¿Qué tanto toma en cuenta su salud al elegir alimentos?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados de la encuesta, de las 378 personas, el 37,30% toma mucho en cuenta su salud al elegir alimentos, mientras el 43,12% y 17,20% suelen considerar bastante y poco la salud durante la elección de sus alimentos; mientras el 2,38% no lo considera.

- **¿Tiene alguna prescripción dietética por algún problema de salud?**

Tabla 3. 10

¿Tiene alguna prescripción dietética por problemas de salud?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SOBREPESO	32	8,5	8,5	8,5
	COLESTEROL ALTO	35	9,3	9,3	17,7
	TRIGLICÉRIDOS ALTOS	21	5,6	5,6	23,3
	DIABETES	12	3,2	3,2	26,5
	HIPERTENSIÓN	17	4,5	4,5	31,0
	PROBLEMA RENAL	2	,5	,5	31,5
	POST OPERADO	3	,8	,8	32,3
	NINGUNO	256	67,7	67,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis

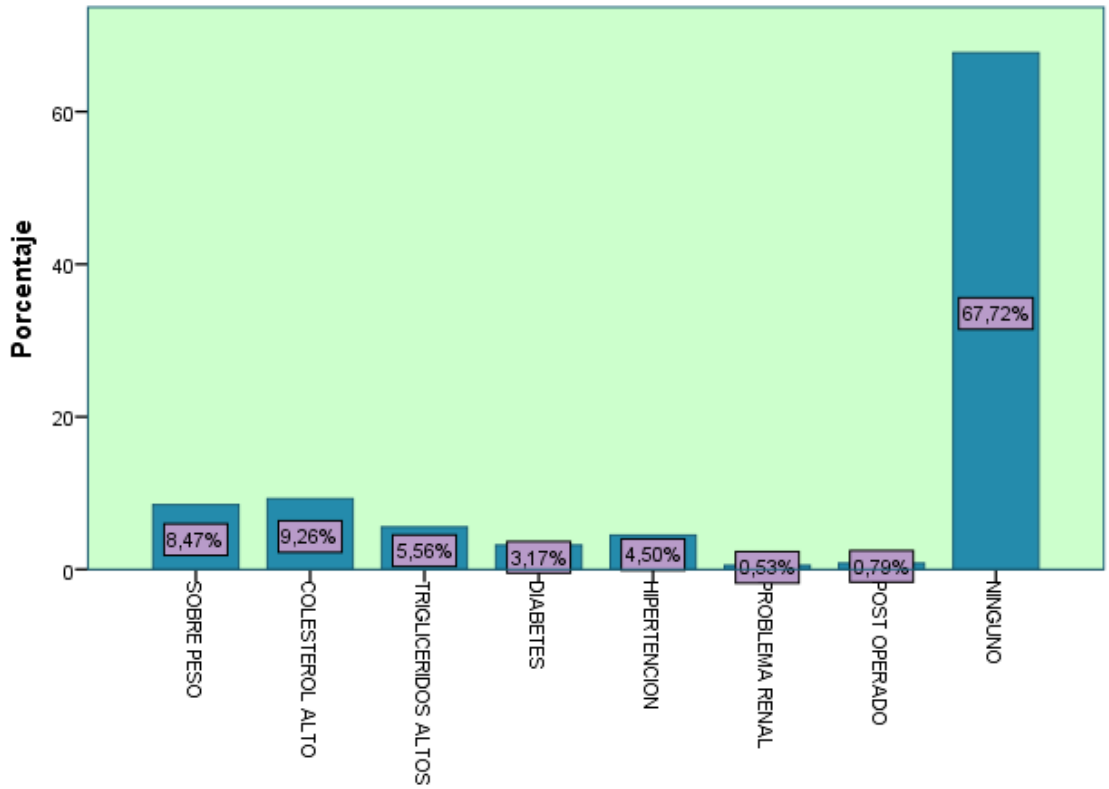


Figura 3. 10 ¿Tiene alguna prescripción dietética por problemas de salud?
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 9,26% manifiestan tener prescripción dietética por sobrepeso, el 8,47% por sobrepeso, el 5,56% por triglicéridos altos, el 4,50% por hipertensión, el 3,17% por diabetes, el 0,79% por post operatorio y el 0,53% por problemas renales.
El 67,72% no tiene prescripción dietética por problemas de salud.

- **¿Cumple con esta indicación?**

Tabla 3. 11
¿Cumple con esta indicación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	80	21,2	21,2	21,2
	NO	18	4,8	4,8	25,9
	A VECES	26	6,9	6,9	32,8
	NO APLICA	254	67,2	67,2	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

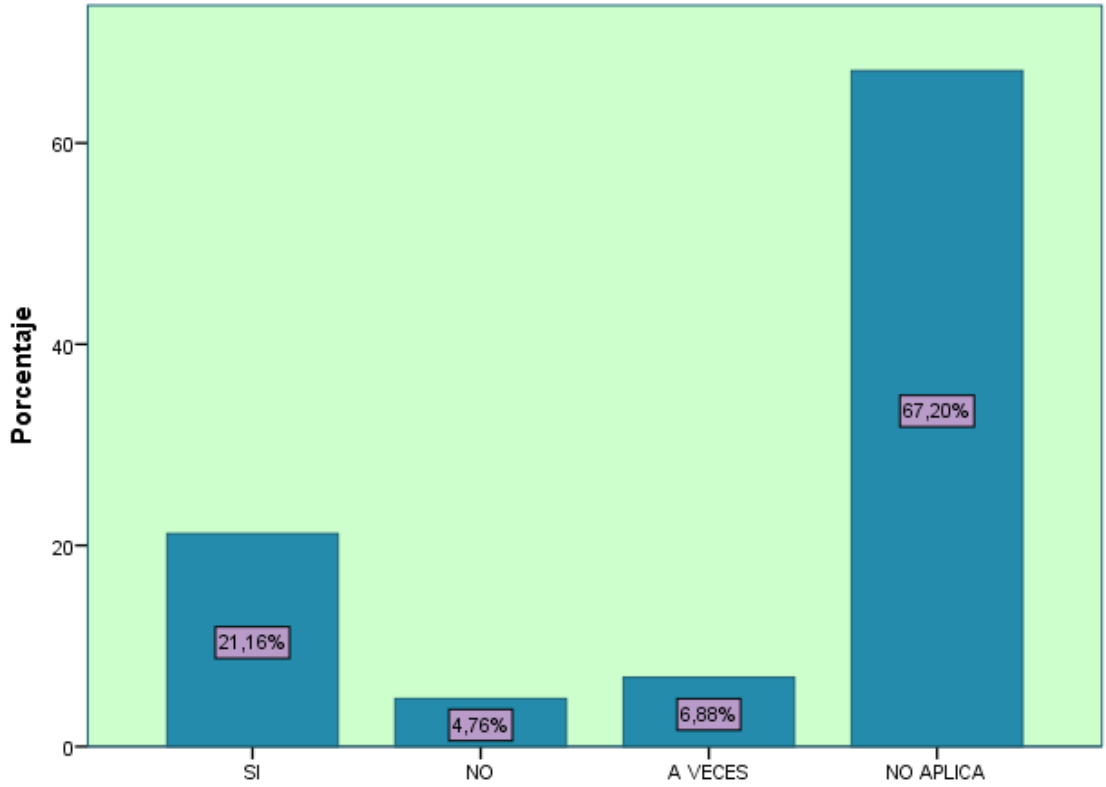


Figura 3. 11 ¿Cumple con esta indicación?
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados obtenidos podemos concluir que el 21,16% suele cumplir las prescripciones de dieta, el 4,76% y el 6,88% no siguen las prescripciones y las sigue solo a veces respectivamente.
Para el 67,20% no se aplicó la pregunta porque no presentaban antecedentes de patologías, ni prescripciones dietéticas.

HÁBITOS DE CONSUMO

- **Si la mayor parte de sus comidas no son preparadas en casa ¿Cuál es el motivo?**

Tabla 3. 12
¿Cuál es el motivo de que la mayor parte de comidas no son preparadas en casa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FALTA DE TIEMPO	229	60,6	60,6	60,6
	NO SABE COCINAR	55	14,6	14,6	75,1
	NO LE GUSTA COCINAR	88	23,3	23,3	98,4
	NO TIENE INGREDIENTES	6	1,6	1,6	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

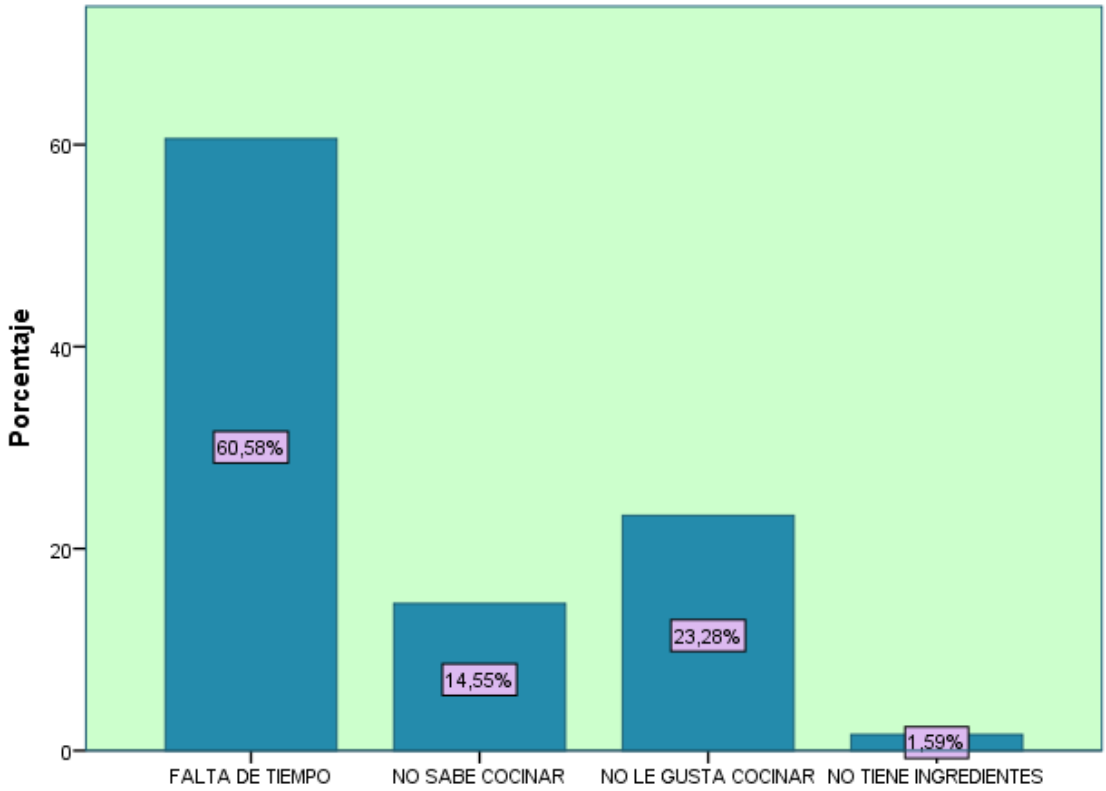


Figura 3. 12 ¿Cuál es el motivo de que la mayor parte de comida no son preparadas en casa?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De los 378 encuestados, el 60,58% manifiesta no preparar alimentos en casa por falta de tiempo, a el 23,28% no le gusta cocinar, el 14,55% no sabe cocinar, y el 1,59% no cuenta con los ingredientes para realizar preparaciones.

- **¿Encuentra opciones saludables al momento de desayunar, almorzar o cenar?**

Tabla 3. 13
¿Encuentra opciones saludables al momento de desayunar, almorzar o cenar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	290	76,7	76,7	76,7
	NO	88	23,3	23,3	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis

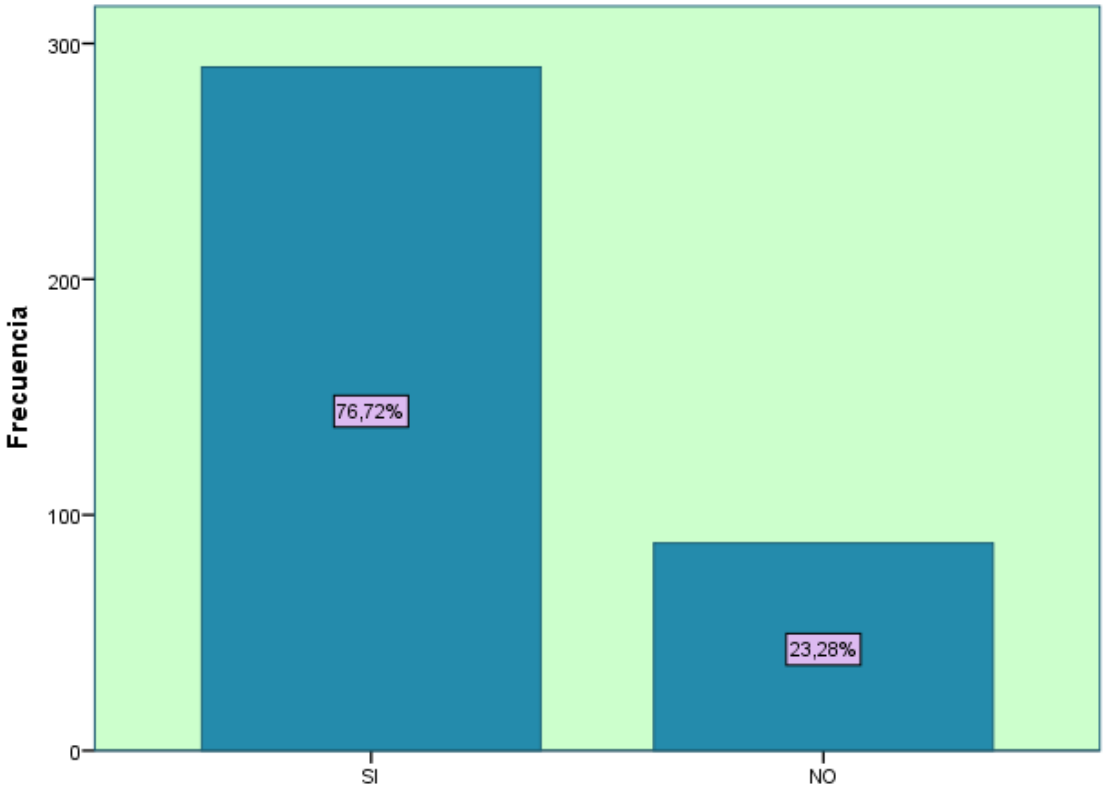


Figura 3. 13 ¿Encuentra opciones saludables al momento de desayunar, almorzar o cenar?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados de la encuesta, el 76,72% de los encuestados manifiesta que si encuentra opciones saludables al momento de desayunar, almorzar y cena, mientras un 23,28% no encuentra opciones saludables.

- **¿Cuantas veces a la semana eliges opciones saludables al momento de almorzar o cenar?**

Tabla 3. 14
¿Cuantas veces a la semana eliges opciones saludables al momento de almorzar o cenar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	UNA	39	10,3	10,3	10,3
	DOS	57	15,1	15,1	25,4
	TRES	67	17,7	17,7	43,1
	CUATRO	77	20,4	20,4	63,5
	CINCO	138	36,5	36,5	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

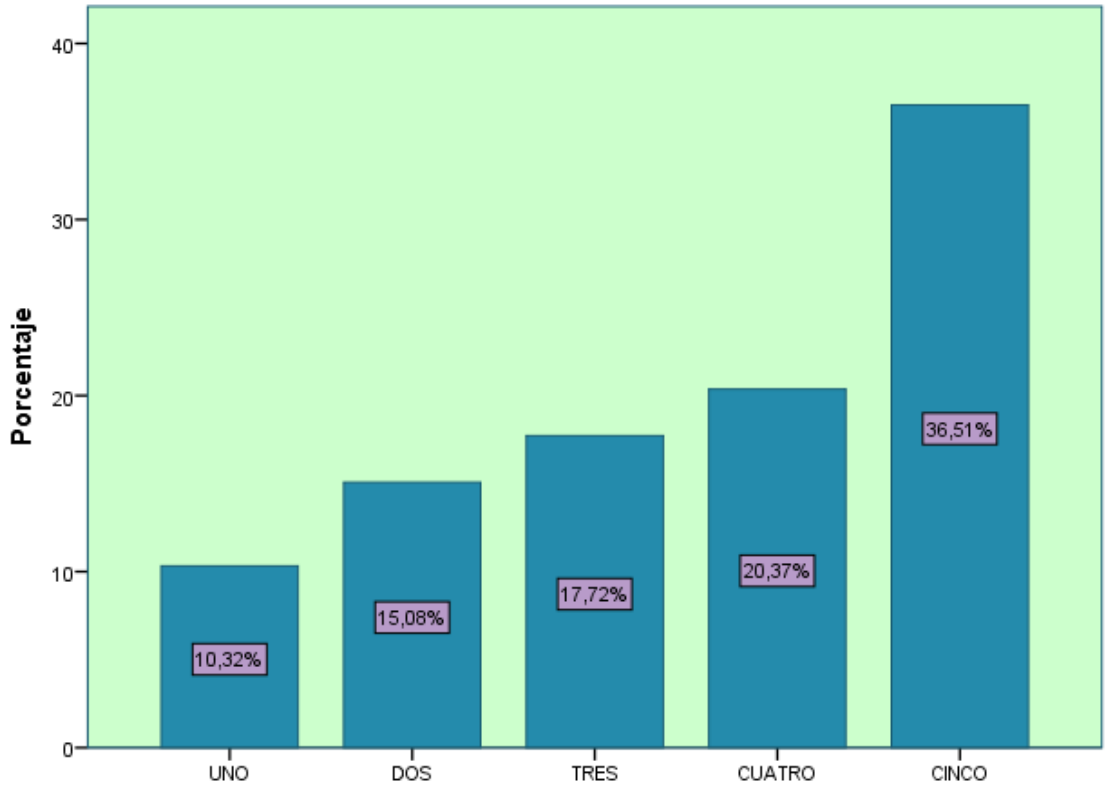


Figura 3. 14 ¿Cuantas veces a la semana eliges opciones saludables al momento de almorzar o cenar?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 36,51% elige 5 veces a la semana opciones saludables, mientras que el 20,37% y 17,72% lo elige entre cuatro y tres veces respectivamente. El 15,08% elige dos veces a la semana opciones saludables y el 10,32% solo una vez a la semana.

EVALUACIÓN LA IMPORTANCIA DE LA SALUD EN EL MERCADO

- **De acuerdo a la idea de negocio, indique cuál es su nivel de interés**

Tabla 3. 15
¿Cuál es el nivel de interés en la empresa de dietas saludables delivery?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUCHO	102	27,0	27,0	27,0
	BASTANTE	231	61,1	61,1	88,1
	POCO	43	11,4	11,4	99,5
	NADA	2	,5	,5	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

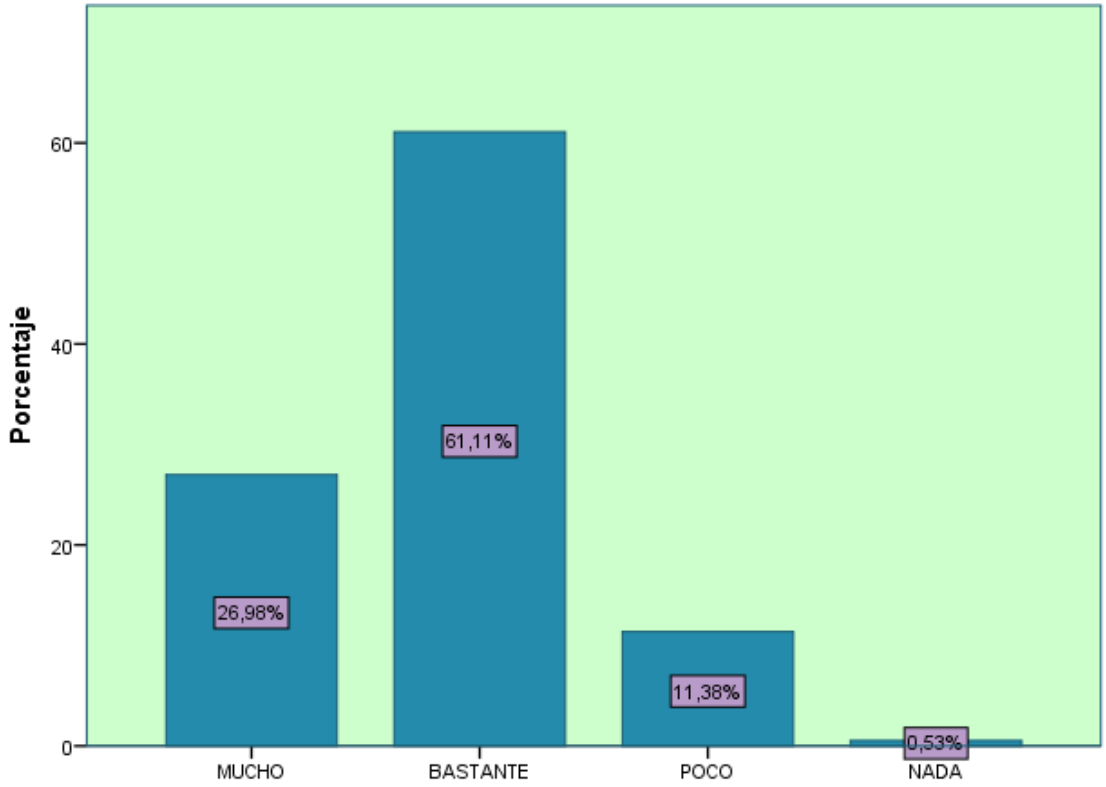


Figura 3. 15 ¿Cuál es el nivel de interés en la empresa de dietas saludables delivery?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El 61.11% muestra bastante interés, el 26,98% muestra mucho interés, el 11,38% tiene poco interés y el 0,53% no presenta interés en la empresa de dietas saludables *delivery.*

❖ **¿Alguna vez ha contratado los servicios de dietas saludables *delivery*?**

Tabla 3. 16
¿Alguna vez ha contratado los servicios de dietas saludables delivery?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	2,6	2,6	2,6
	NO	368	97,4	97,4	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

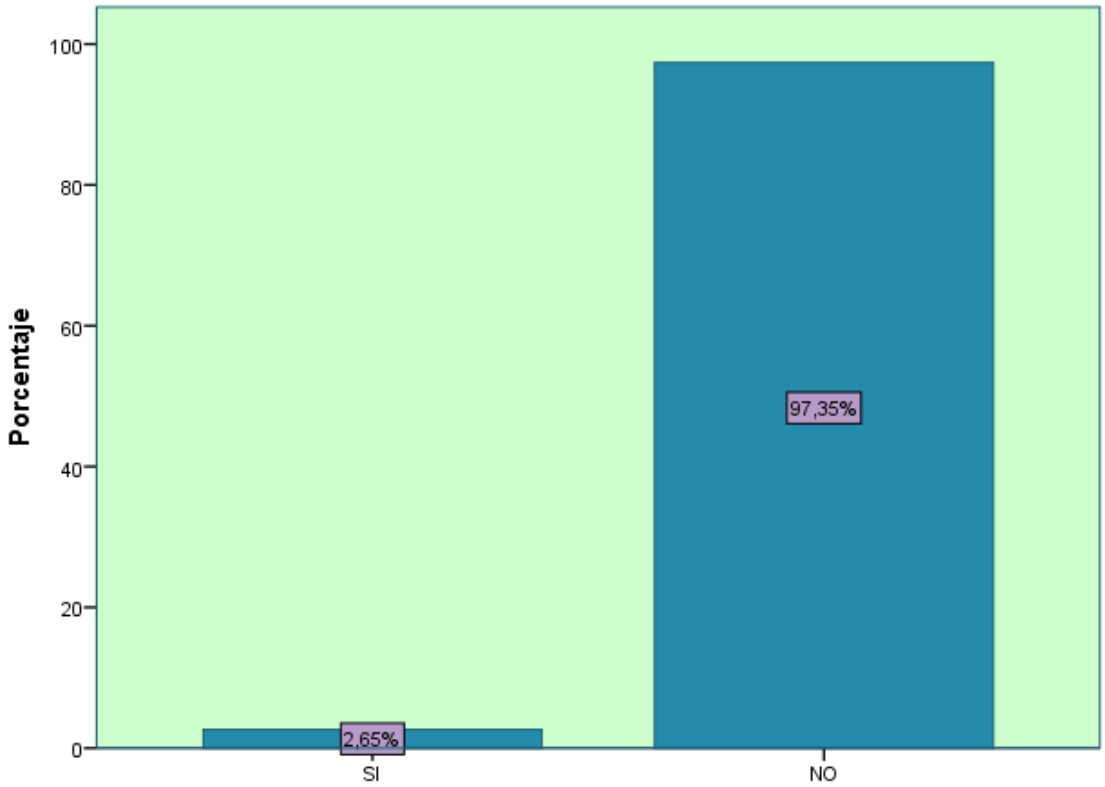


Figura 3. 16 ¿Alguna vez ha contratado los servicios de dietas saludables delivery?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La mayoría de encuestados no ha contratado los servicios de dietas *delivery* ofrecidos por la competencia.

❖ **¿Estaría interesado en contratar el servicio de dietas a domicilio?**

Tabla 3. 17
¿Estaría interesado en contratar el servicio de dietas a domicilio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	274	72,5	72,5	72,5
	NO	104	27,5	27,5	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

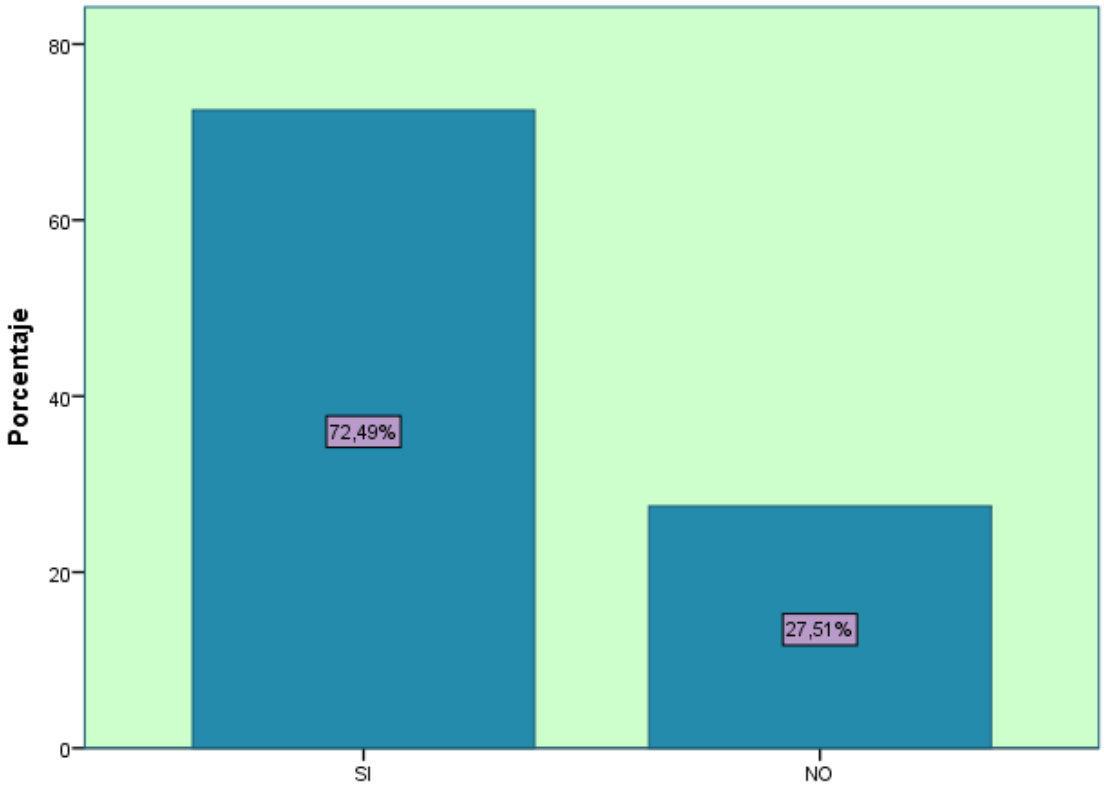


Figura 3. 17 ¿Estaría interesado en contratar el servicio de dietas a domicilio?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los resultados de la encuesta revelan que el 72,49% estaría interesado por contratar el servicio de dietas *delivery*, y el 27,51% no muestra interés.

❖ **Elija en cuál de los paquetes estaría más interesado:**

Tabla 3. 18
Paquetes de interés

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**DESAYUNO, ALMUERZO, CENA Y DOS *SNACKS***	38	10,1	13,9	13,9
	DESAYUNO, ALMUERZO	65	17,2	23,7	37,6
	DESAYUNO, ALMUERZO Y *SNACKS*	8	2,1	2,9	40,5
	ALMUERZO Y CENA	16	4,2	5,8	46,4
	ALMUERZO	145	38,4	52,9	99,3
	ALMUERZO Y *SNACKS*	2	,5	,7	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	**Sistema**	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

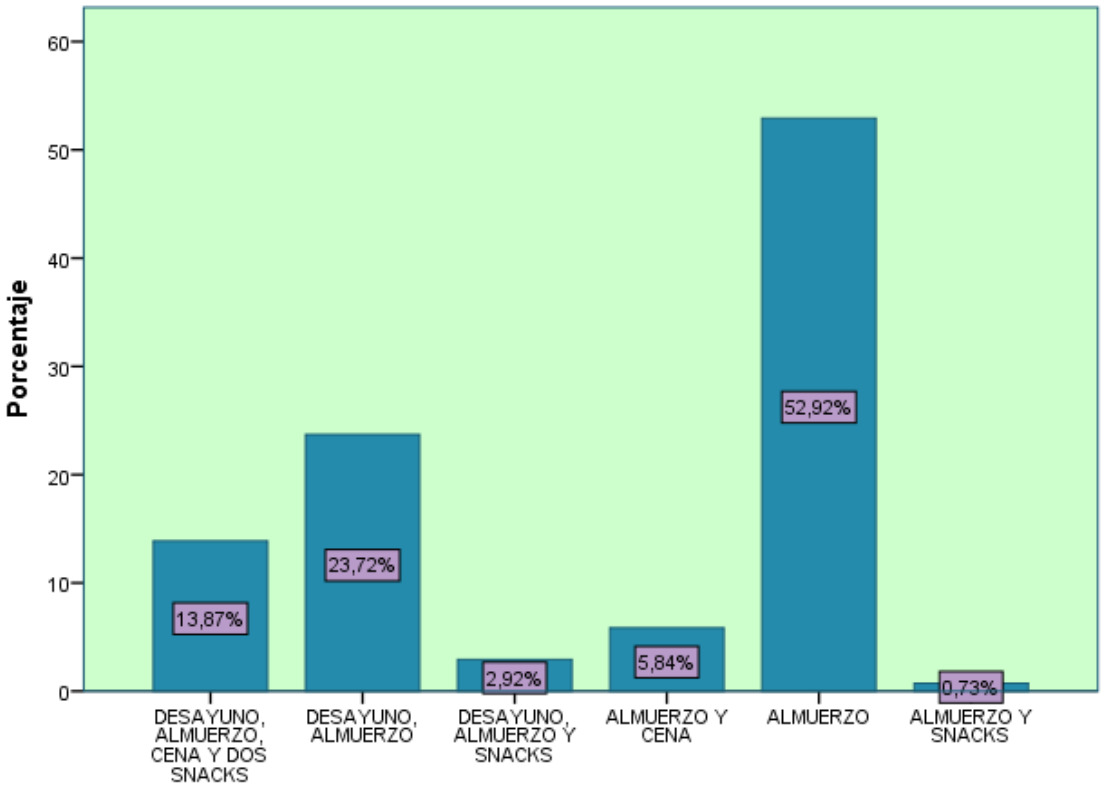


Figura 3. 18 Paquetes de interés
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 52,92% se interesa por contratar almuerzos de dietas *delivery*, el 23,72% se interesa por contratar el paquete de desayuno y almuerzo, el 13,87% se interesa por el paquete

completo. El 5,84% se interesa por el paquete de almuerzo y cena, el 2,92% se interesa por el paquete de desayuno, almuerzo y snack mientras que el 0,73% se interesa por el paquete de almuerzo y snack.

- **¿Por cuánto tiempo estaría interesado en contratar los servicios de dietas *delivery*?**

Tabla 3. 19

¿Por cuánto tiempo estaría interesado en contratar los servicios de dietas delivery?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SEMANAL	45	11,9	16,4	16,4
	QUINCENAL	129	34,1	47,1	63,5
	MENSUAL	91	24,1	33,2	96,7
	TRIMESTRAL	9	2,4	3,3	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

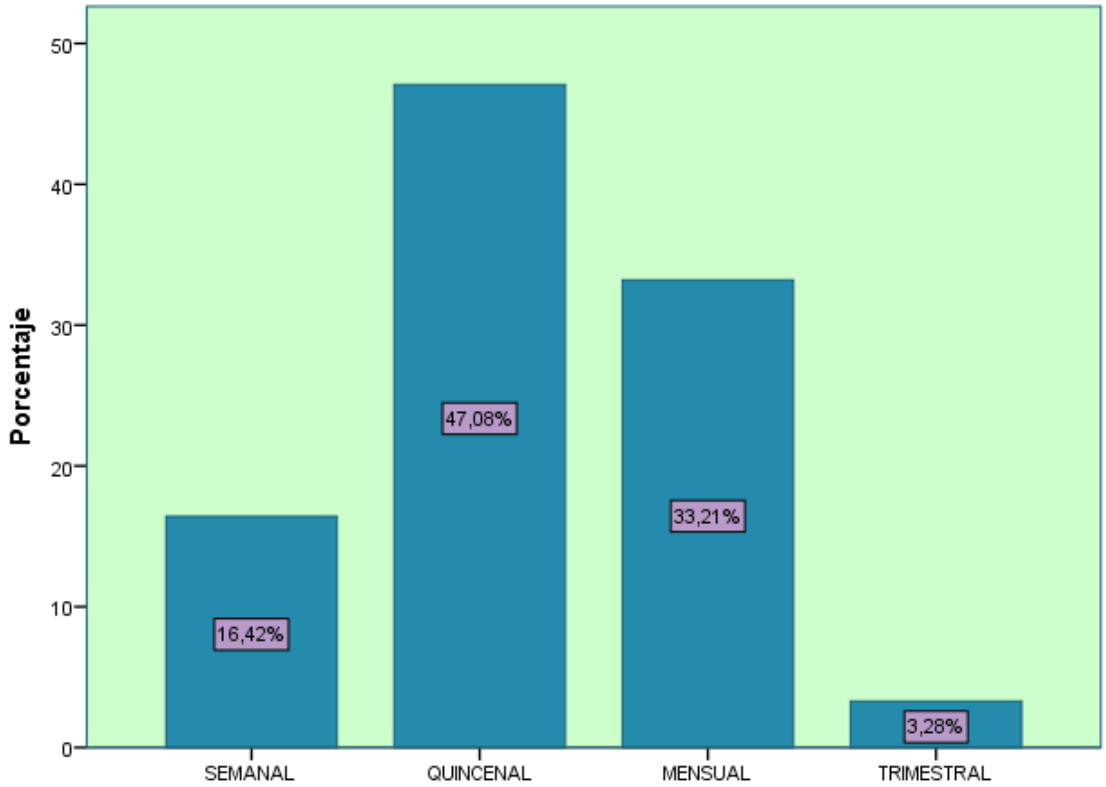


Figura 3. 19 ¿Por cuánto tiempo estaría interesado en contratar los servicios de dietas delivery?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los resultados de la encuesta revelan que el 47,08% tiene interés por contratar los servicios de dietas *delivery* por un periodo de quince días, el 33,21% por un periodo mensual, el 16,42% por una semana y el 3,28% tiene interés por contratar los servicios de dietas *delivery*.

- **¿Cuál es el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por la opción de almuerzo?**

Tabla 3. 20

¿Cuál es el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por la opción de almuerzo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENOR A S/.10.00	78	20,6	28,5	28,5
	S/. 11.00 - S/.15.00	178	47,1	65,0	93,4
	S/. 16.00 - S/. 20.00	18	4,8	6,6	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.
Fuente: Autores de esta tesis.

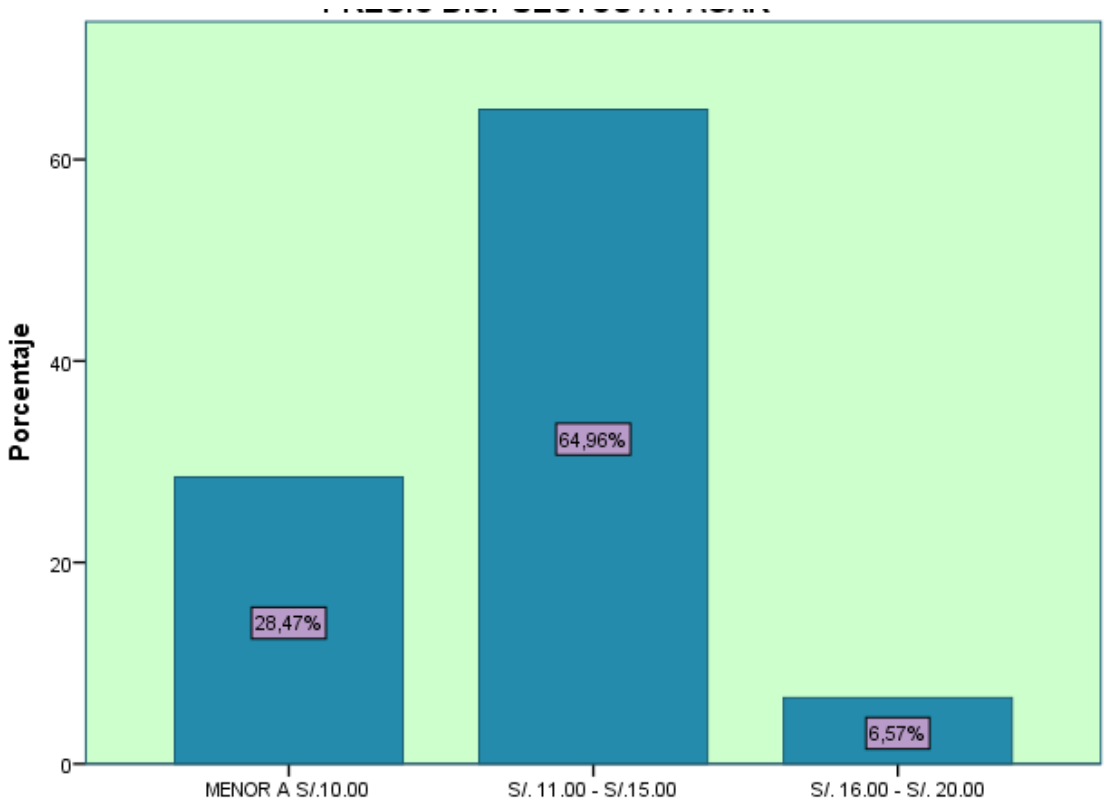


Figura 3. 20 ¿Cuánto considera que sería el precio adecuado?

Elaboración: Autores de esta tesis.
Fuente: Autores de esta tesis

La encuesta revela que el 28,47% de los encuestados consideran que el precio debería ser menor a S/.10,00 mientras el 64,96% considera que el precio debe ser entre S/11,00 a S/.15,00, mientras que el 6,57% considera que el rango de precios debe estar entre S/.16,00 a S/.20,00

❖ **¿Cuál sería su horario de reparto de preferencia?**

Tabla 3. 21

¿Cuál sería su horario de reparto de preferencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**6h – 8h**	23	6,1	8,4	8,4
	11h – 1h	251	66,4	91,6	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	**Sistema**	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

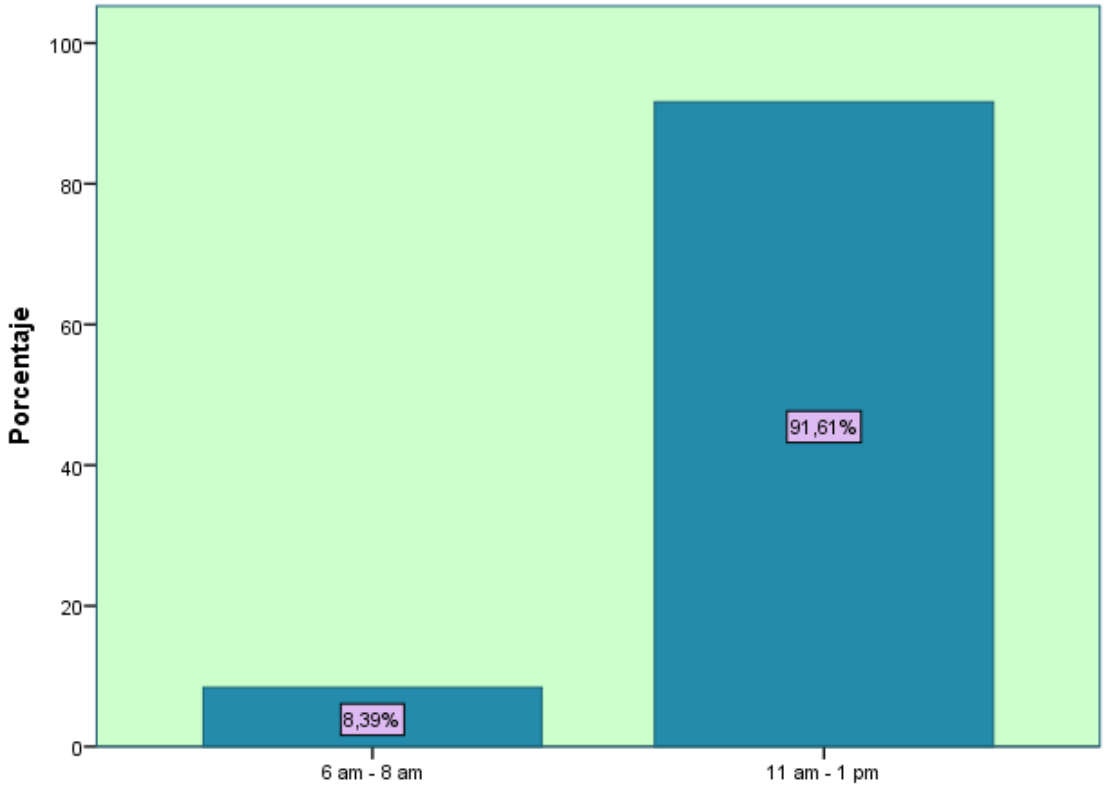


Figura 3. 21 ¿Cuál sería su horario de reparto de preferencia?
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El 91,61% de los encuestados considera que preferiría el horario de reparto comprendido entre las 11h a 1h, mientras, el 8,39% quisiera que el horario de reparto fue entre las 6h a 8h.

❖ **¿En qué lugar le gustaría recibir su dieta?**

Tabla 3. 22
Lugar en que le gustaría recibir su dieta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASA	43	11,4	15,7	15,7
	OFICINA	231	61,1	84,3	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

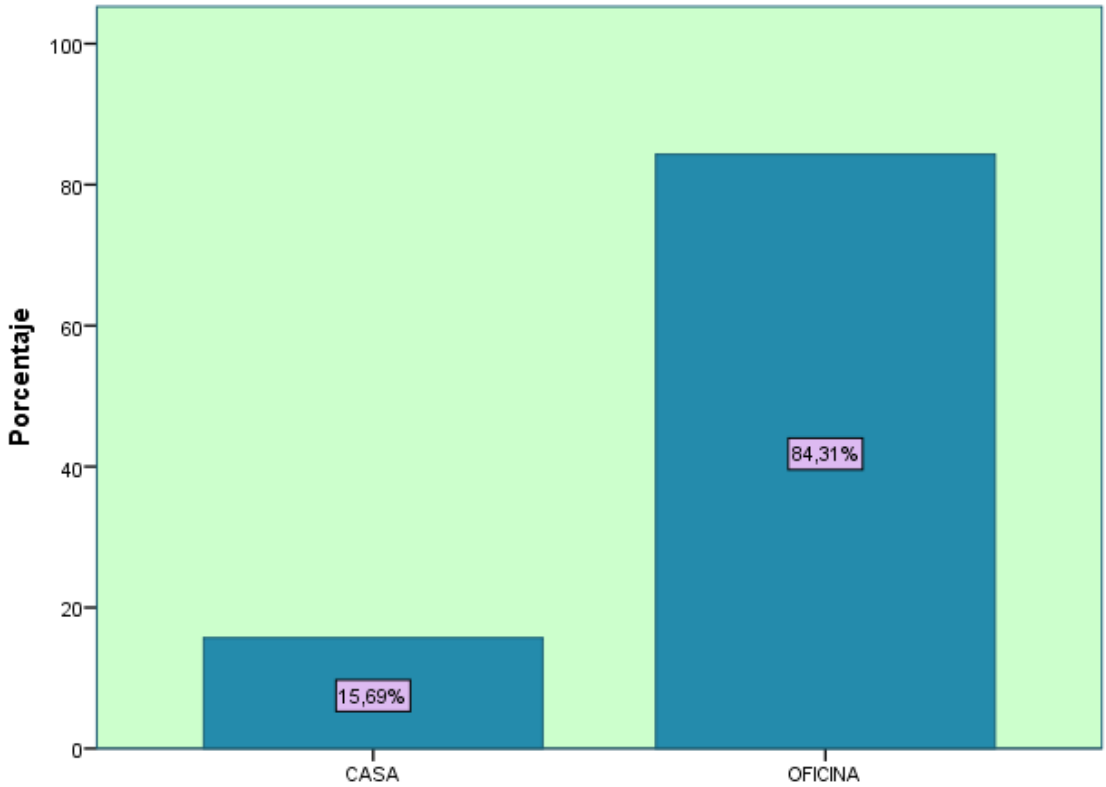


Figura 3. 22 Lugar en que le gustaría recibir su dieta

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El 84,31% de los encuestados considera que la dieta debe entregarse en la oficina y el 15,69% en su casa.

- **Indique el nivel de importancia que le asignas a cada una de las siguientes características con las que debería contar una dieta saludable.**

Tabla 3. 23
Valoración al sabor de la dieta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LIGERAMENTE IMPORTANTE	5	1,3	1,8	1,8
	UN POCO IMPORTANTE	7	1,9	2,6	4,4
	MUY IMPORTANTE	42	11,1	15,3	19,7
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	220	58,2	80,3	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

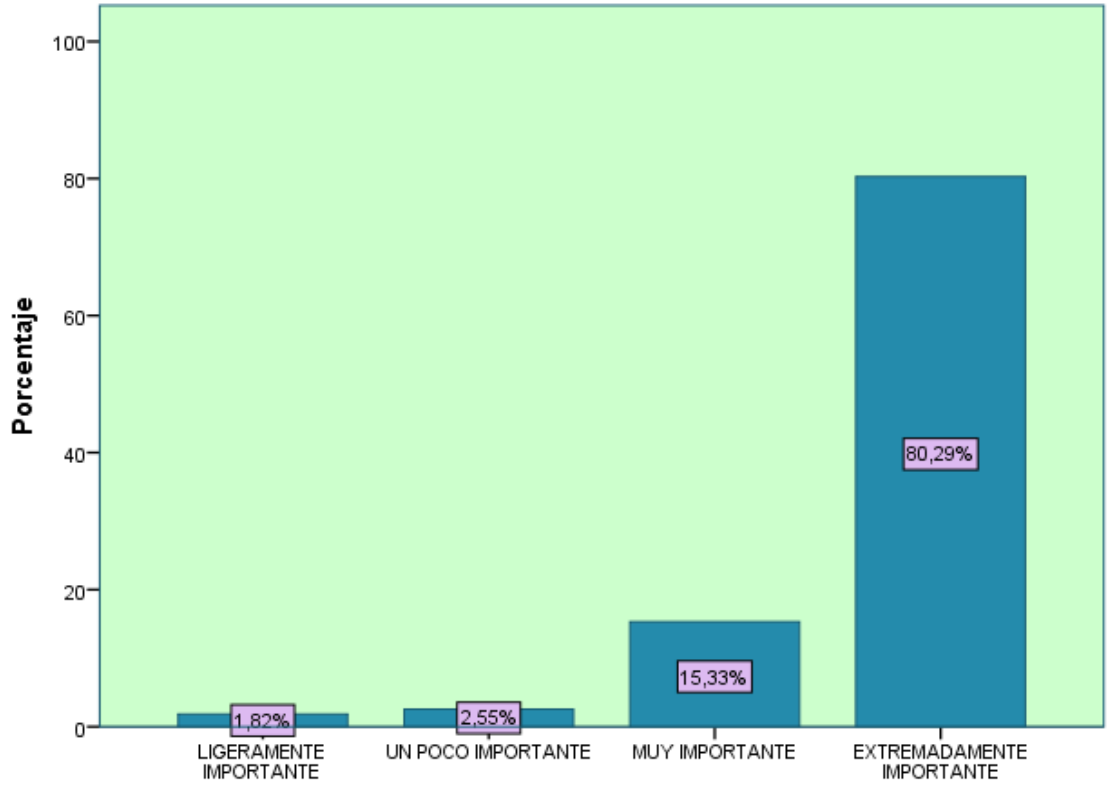


Figura 3. 23 Valoración al sabor de la Dieta

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el 80,29% de los encuestados el sabor es extremadamente importante, el 15,33% considera que es muy importante mientras el 2,55% y 1,82% lo considera poco o ligeramente importante respectivamente.

Tabla 3. 24
Valoración de la Variedad de Menú

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	UN POCO IMPORTANTE	10	2,6	3,6	3,6
	MUY IMPORTANTE	56	14,8	20,4	24,1
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	208	55,0	75,9	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
	Total	378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

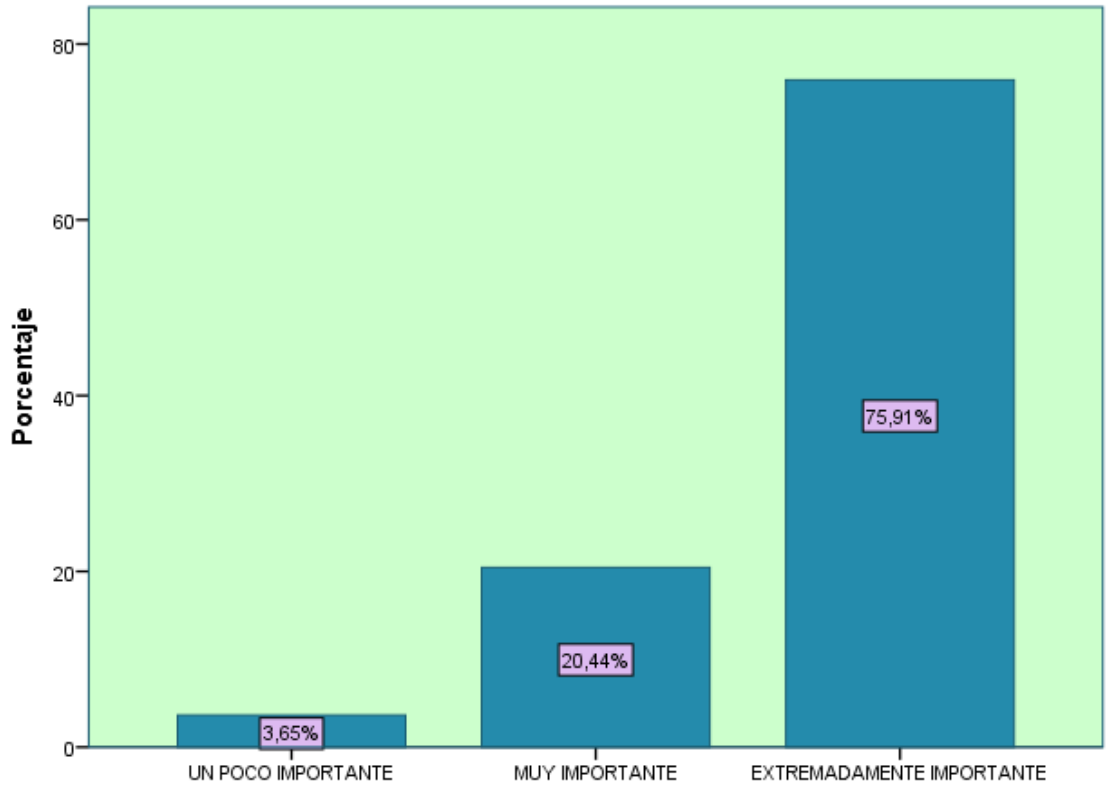


Figura 3. 24 Valoración de la Variedad de Menú
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 75,91% considera que variar el menú es extremadamente importante, el 20,44% lo considera muy importante y el 3,65% califica como poco importante la variedad de menú.

Tabla 3. 25
Valoración de la Temperatura de la Dieta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LIGERAMENTE IMPORTANTE	3	,8	1,1	1,1
	UN POCO IMPORTANTE	16	4,2	5,8	6,9
	MUY IMPORTANTE	67	17,7	24,5	31,4
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	188	49,7	68,6	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

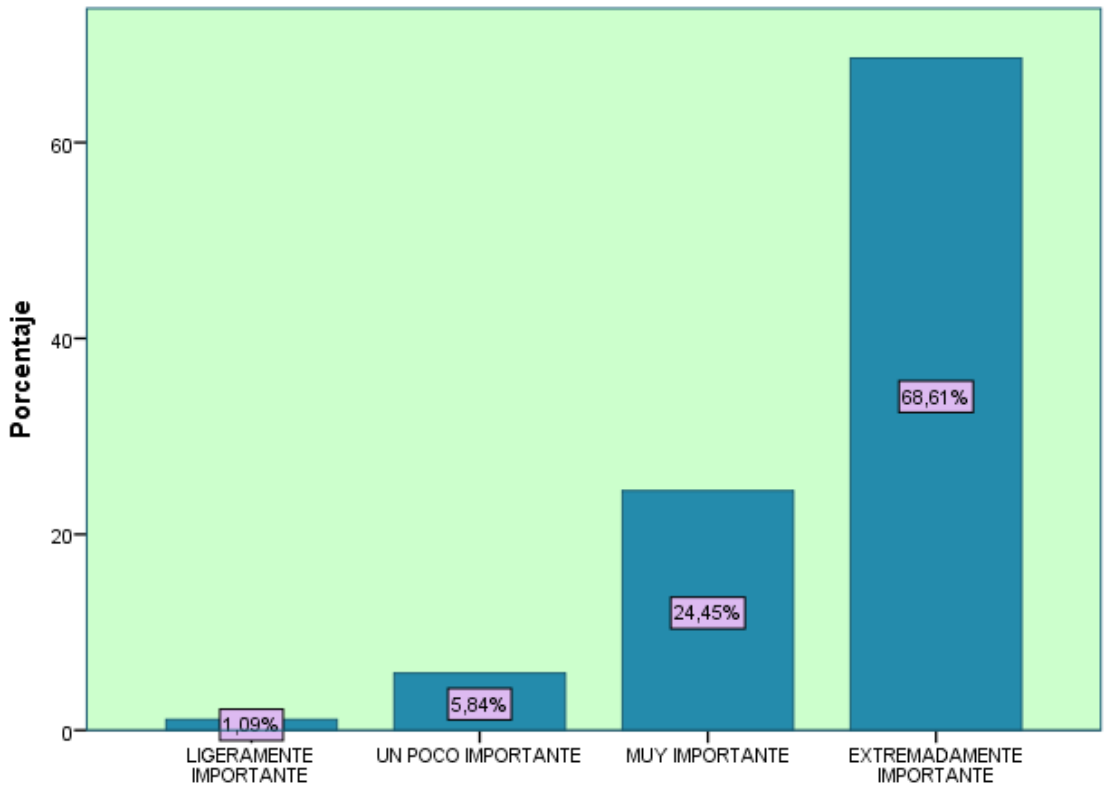


Figura 3. 25 Valoración de la Temperatura de la Dieta
Fuente: Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La temperatura de la dieta es extremadamente importante para el 68,61%, es muy importante para el 24,45% mientras que para el 5,84% y el 1,09% es poco y ligeramente importante.

Tabla 3. 26
Valoración del Precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LIGERAMENTE IMPORTANTE	2	,5	,7	,7
	UN POCO IMPORTANTE	13	3,4	4,7	5,5
	MUY IMPORTANTE	83	22,0	30,3	35,8
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	176	46,6	64,2	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

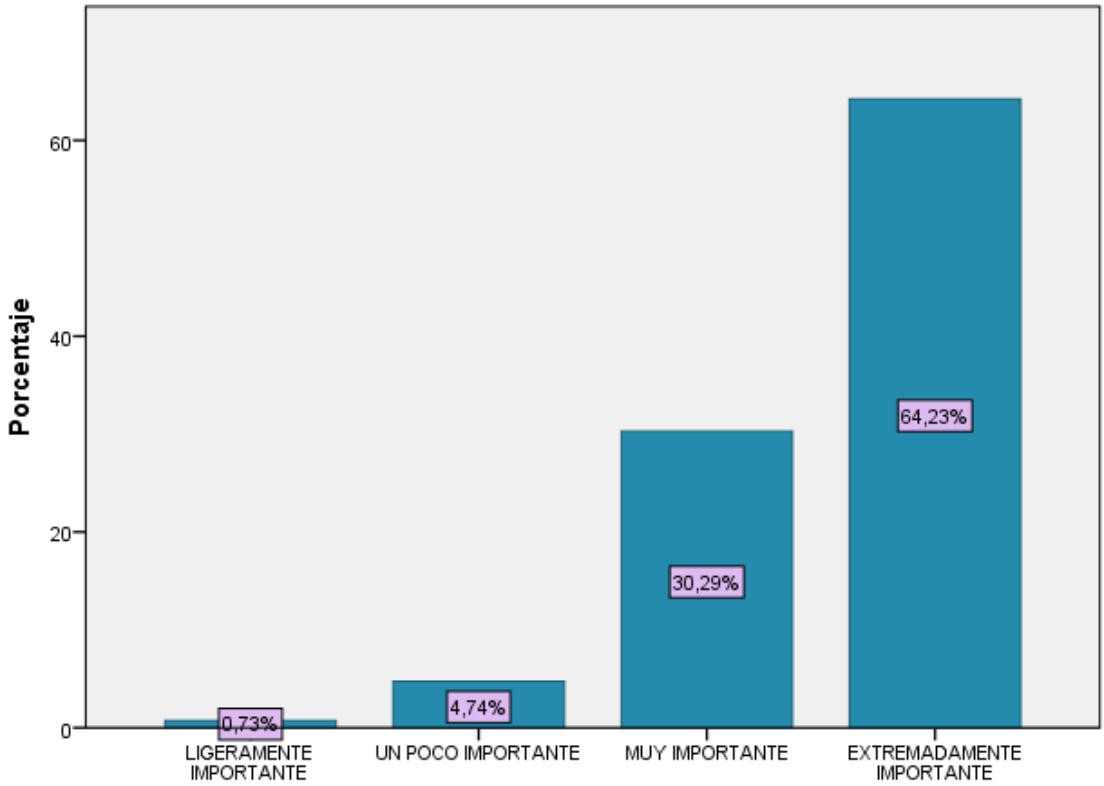


Figura 3. 26 Valoración del Precio
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados de la encuesta, el 64,23% y 30,29% consideran extremadamente y muy importante el precio. Mientras que para el 4,74% es poco importante y 0,73% considera que es ligeramente importante.

Tabla 3. 27
Valoración a la Personalización de la Dieta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LIGERAMENTE IMPORTANTE	17	4,5	6,2	6,2
	UN POCO IMPORTANTE	68	18,0	24,8	31,0
	MUY IMPORTANTE	104	27,5	38,0	69,0
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	85	22,5	31,0	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

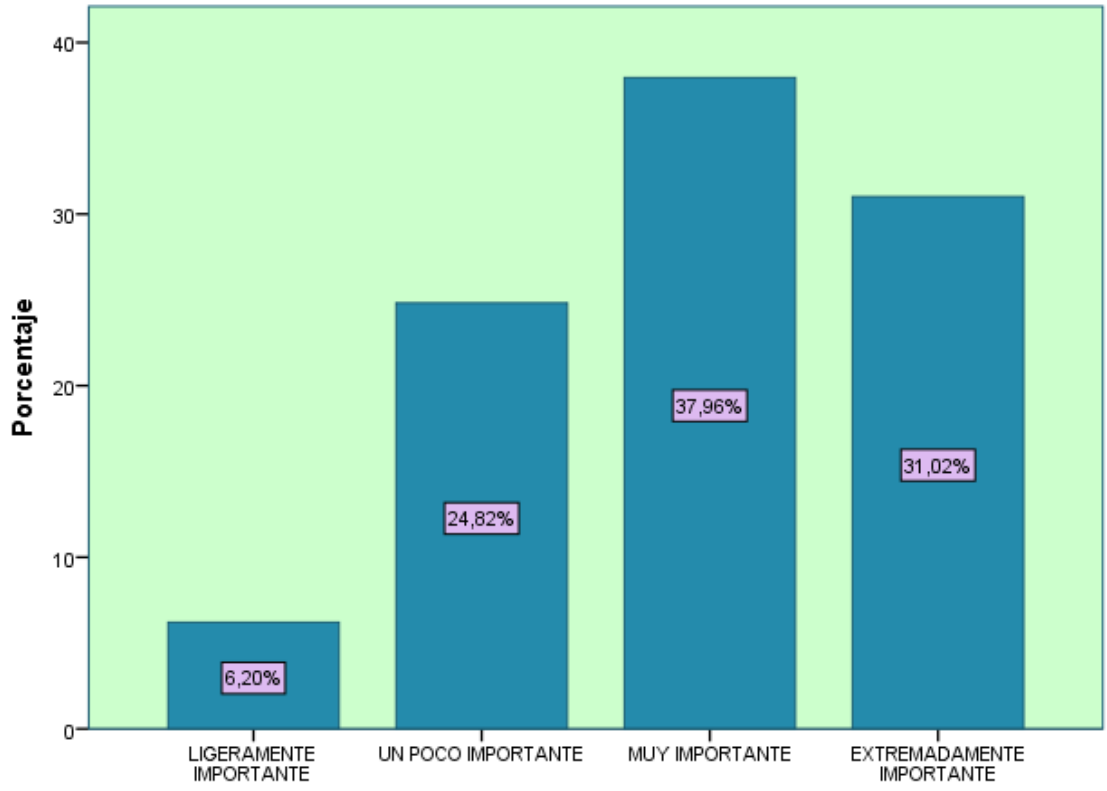


Figura 3. 27 Valoración a la Personalización de la Dieta
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los resultados muestran que los encuestados califican como extremadamente importante (31,02%) y muy importante (37,96%) personalizar las dietas de acuerdo al cliente; para el 24,82% es poco importante y el 6,20% lo valoraría ligeramente.

Tabla 3. 28
Valoración a la Información Nutricional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA IMPORTANTE	4	1,1	1,5	1,5
	LIGERAMENTE IMPORTANTE	25	6,6	9,1	10,6
	UN POCO IMPORTANTE	36	9,5	13,1	23,7
	MUY IMPORTANTE	110	29,1	40,1	63,9
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	99	26,2	36,1	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
	Total	378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

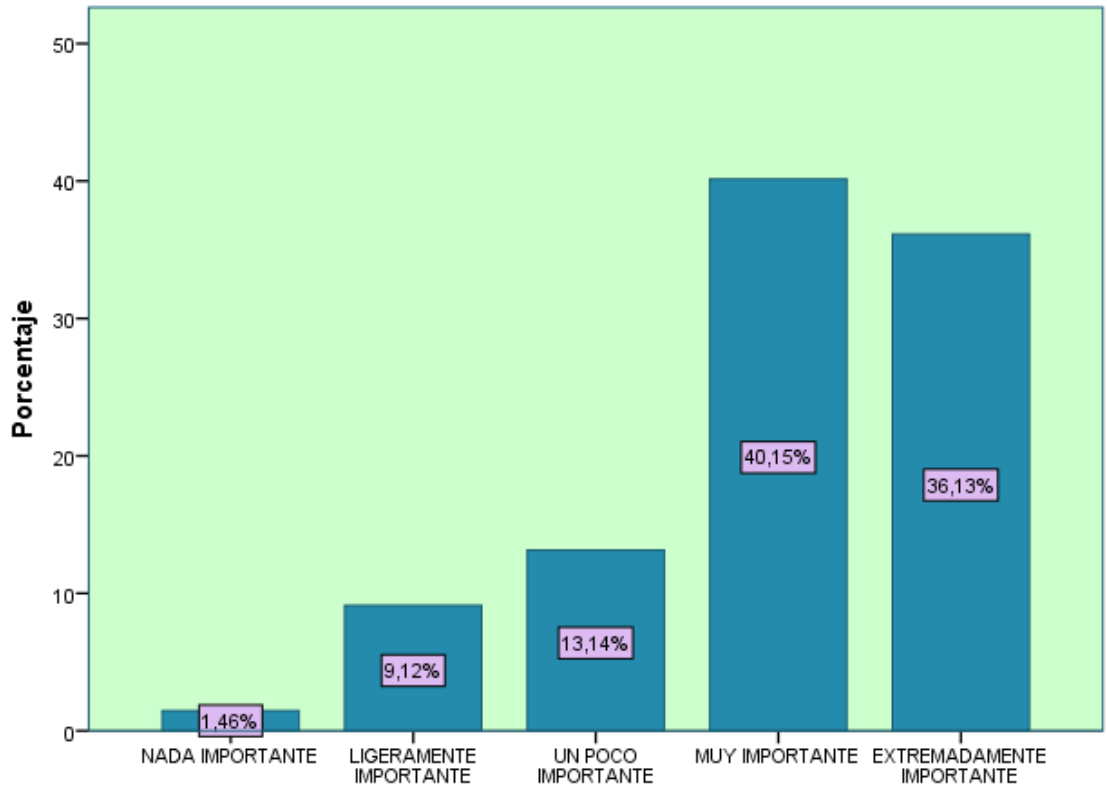


Figura 3. 28 Valoración de la Información Nutricional
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el 40,15% de los encuestados la información nutricional es muy importante y para el 36,13% es extremadamente importante.

El 13,14% de los encuestados califica la información nutricional como poco importante y el 9,12% y 1,46% lo consideran como ligeramente y nada importante respectivamente.

Tabla 3. 29

Valoración de Insumos Orgánicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA IMPORTANTE	2	,5	,7	,7
	LIGERAMENTE IMPORTANTE	53	14,0	19,3	20,1
	UN POCO IMPORTANTE	55	14,6	20,1	40,1
	MUY IMPORTANTE	92	24,3	33,6	73,7
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	72	19,0	26,3	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

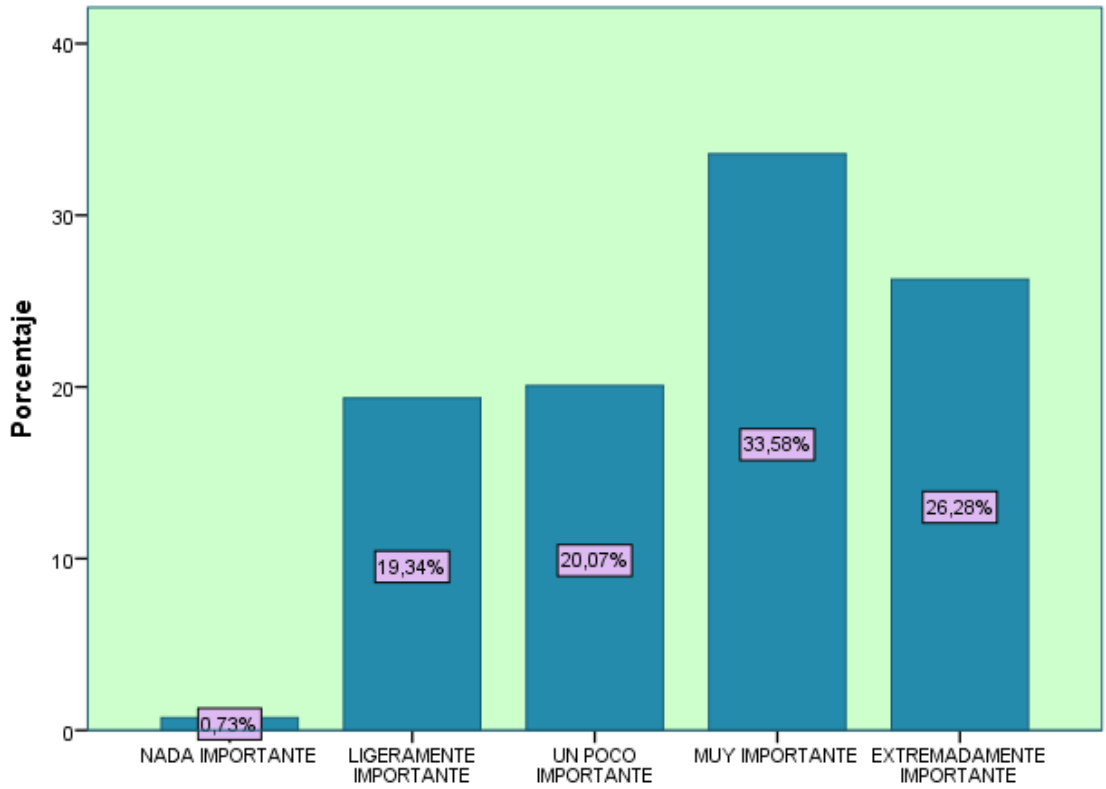


Figura 3. 29 Valoración de Insumos Orgánicos
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 33,58% considera muy importante usar insumos orgánicos, para el 26,28% y 20,07% califican como extremadamente y poco importante el uso de insumos orgánicos,

mientras que el 19,34% considera lo considera como ligeramente importante y el 0,73% de 378 encuestados califica como nada importante utilizar esos insumos.

- **Con respecto a la asesoría nutricional: Indique el nivel de importancia que le asignas a cada una de los siguientes servicios:**

Tabla 3. 30
Valoración de la Evaluación Nutricional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LIGERAMENTE IMPORTANTE	5	1,3	1,8	1,8
	UN POCO IMPORTANTE	24	6,3	8,8	10,6
	MUY IMPORTANTE	78	20,6	28,5	39,1
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	167	44,2	60,9	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis

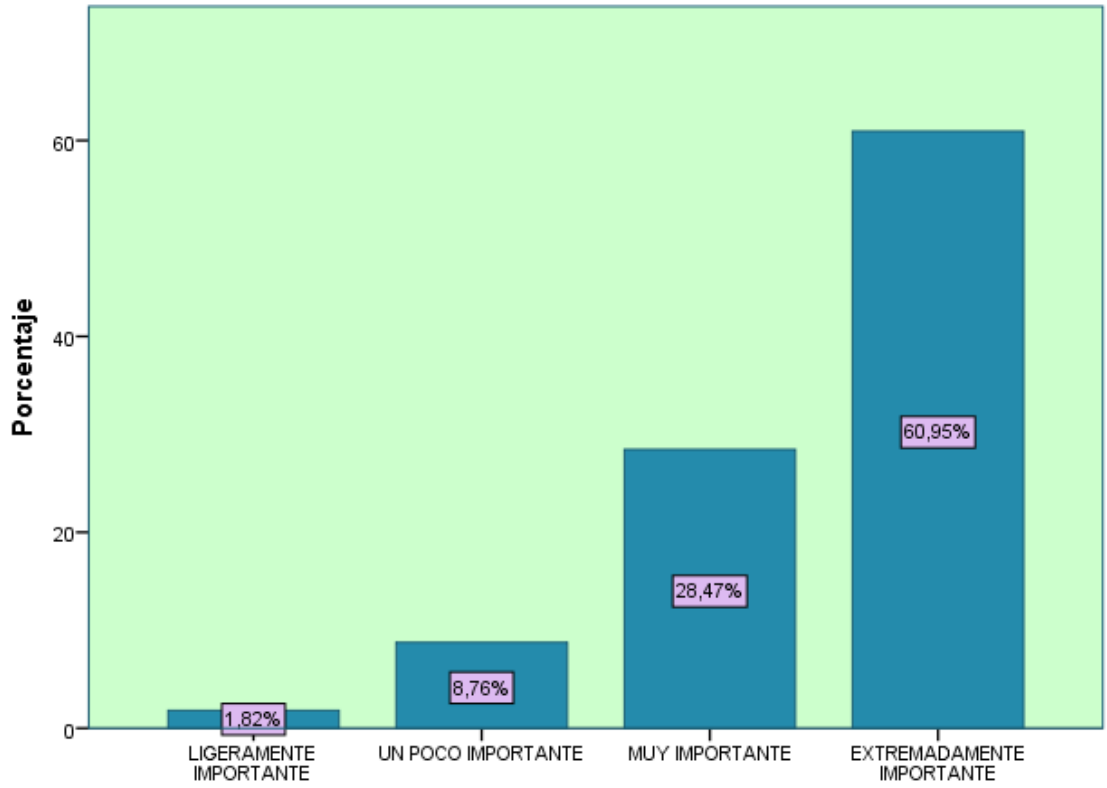


Figura 3. 30 Valoración de la Evaluación Nutricional

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados, la evaluación nutricional es para el 44,2% de los encuestados extremadamente importante, para el 20,6% es muy importante; el 6,3% lo califica como poco importante y el 1,3% lo considera como ligeramente importante.

Tabla 3. 31
Valoración al Seguimiento Nutricional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA IMPORTANTE	11	2,9	4,0	4,0
	LIGERAMENTE IMPORTANTE	13	3,4	4,7	8,8
	UN POCO IMPORTANTE	54	14,3	19,7	28,5
	MUY IMPORTANTE	112	29,6	40,9	69,3
	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	84	22,2	30,7	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
	Total	378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

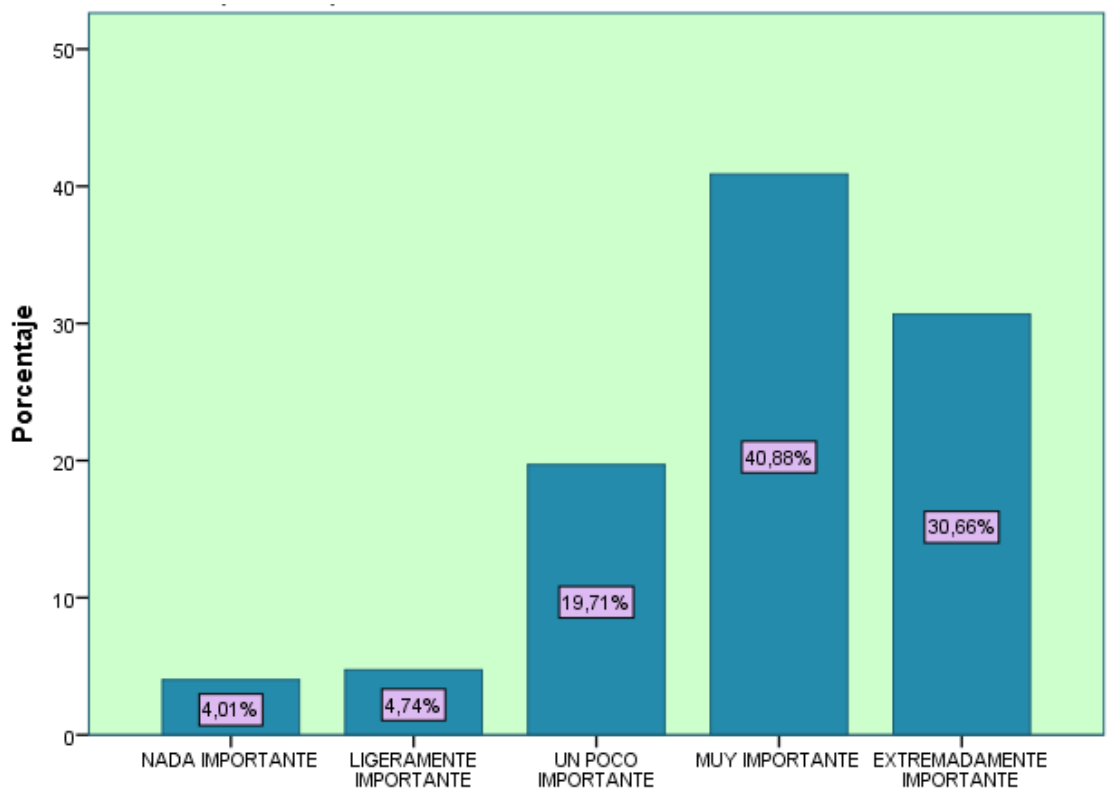


Figura 3. 31 Valoración al Seguimiento Nutricional

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, el 40,88% y 30,66% considera como muy y extremadamente importante el seguimiento nutricional. Mientras que el 19,71% califica como poco importante, el 4,74% valora como ligeramente y el 4,01% considera que es nada importante el seguimiento nutricional.

- **¿Qué opción de nombre consideras más adecuado para la empresa de dietas *delivery*?**

Tabla 3. 32

Opción de Nombres para la Empresa de Dietas Delivery

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	HEALTHY BOX	32	8,5	11,7	11,7
	LA SALUDABLE	62	16,4	22,6	34,3
	NUTRITIVA	73	19,3	26,6	60,9
	DELISANA	90	23,8	32,8	93,8
	HEALTHY FOOD	17	4,5	6,2	100,0
	Total	274	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	104	27,5		
Total		378	100,0		

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

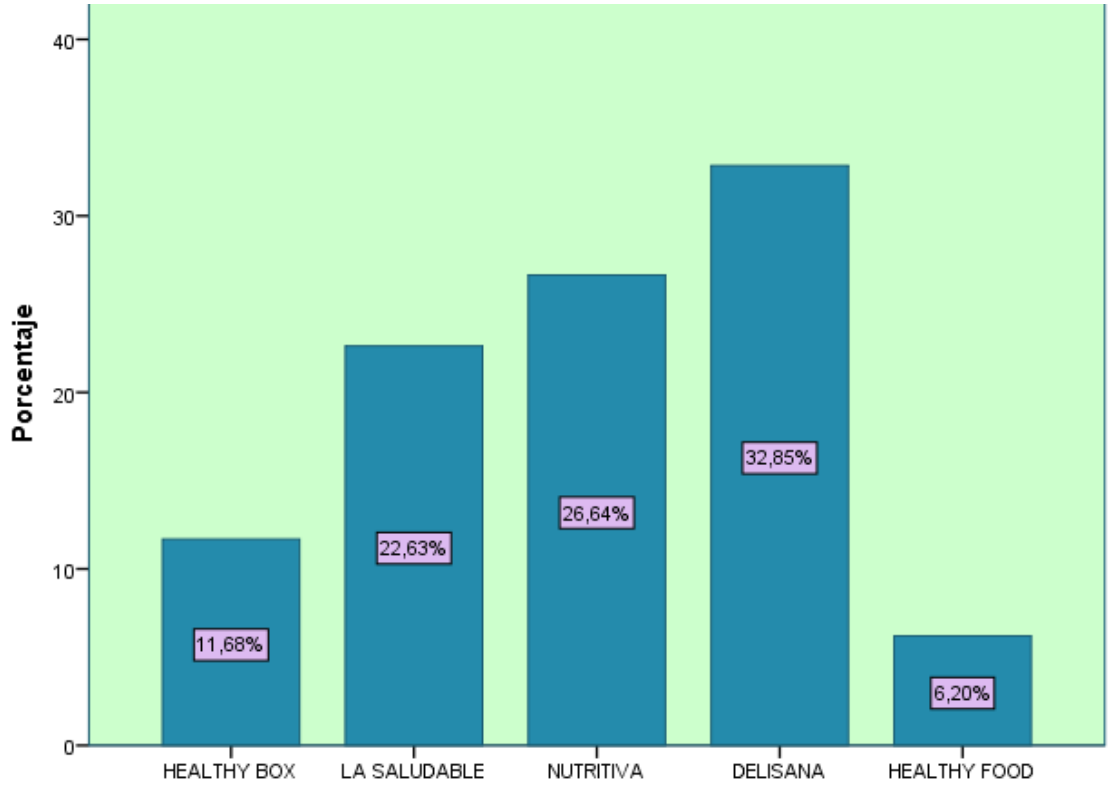


Figura 3. 32 Opción de Nombres para la Empresa de Dietas Delivery

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los resultados de la encuesta revelan que el 32,85% tiene preferencia por el nombre: “Delisana”, el 26,64% por “Nutritiva”, el 22,63% por “La Saludable”, el 11,68% por “*Healthy Box”* y el 6,20% por “*Healthy Box”.*

Tabla 3. 33
Tabla Cruzada: Toma en cuenta la salud al elegir alimentos y el Interés por la idea de negocio de Dietas Saludables Delivery

Recuento

		INTERÉS POR LA IDEA DE NEGOCIO DE DIETAS SALUDABLES *DELIVERY*				Total
		MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA	
TOMA EN CUENTA SU SALUD AL ELEGIR ALIMENTOS	MUCHO	47	80	14	0	141
	BASTANTE	38	112	11	2	163
	POCO	14	33	18	0	65
	NADA	3	6	0	0	9
Total		102	231	43	2	378

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

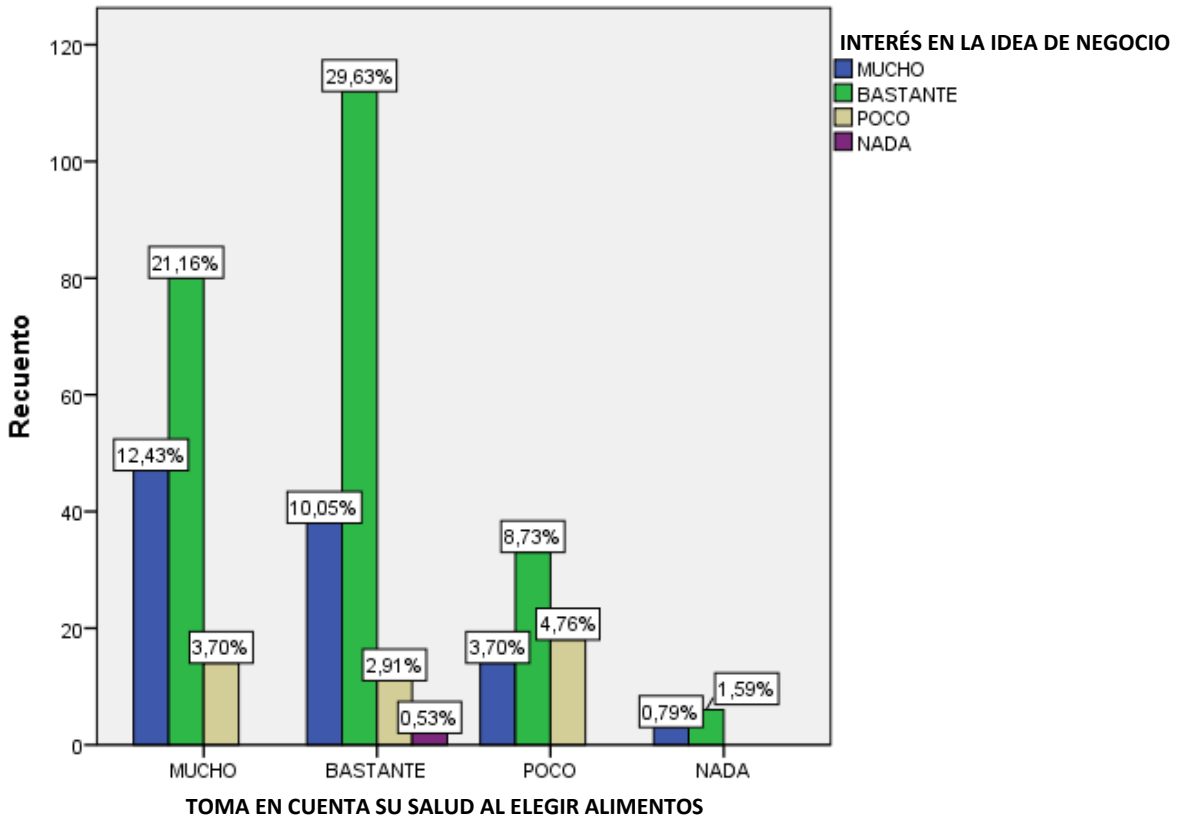


Figura 3. 33 Tabla Cruzada: Toma en cuenta la salud al elegir alimentos y el Interés por la idea de negocio de Dietas Saludables Delivery
Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, quienes manifestaron tomar en cuenta “mucho” y “bastante” su salud al elegir alimentos, se encuentran bastante y muy interesados en la idea de negocio de Dietas Saludables *Delivery*.

Tabla 3. 34
Tabla cruzada: Toma en cuenta la salud al elegir alimentos y el Interés por contratar los servicios de Dietas Saludables Delivery

		INTERÉS POR CONTRATAR LOS SERVICIOS DE DIETAS SALUDABLES *DELIVERY*		
		SI	NO	Total
TOMA EN CUENTA LA SALUD AL ELEGIR ALIMENTOS	MUCHO	85	56	141
	BASTANTE	130	33	163
	POCO	51	14	65
	NADA	8	1	9
Total		274	104	378

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

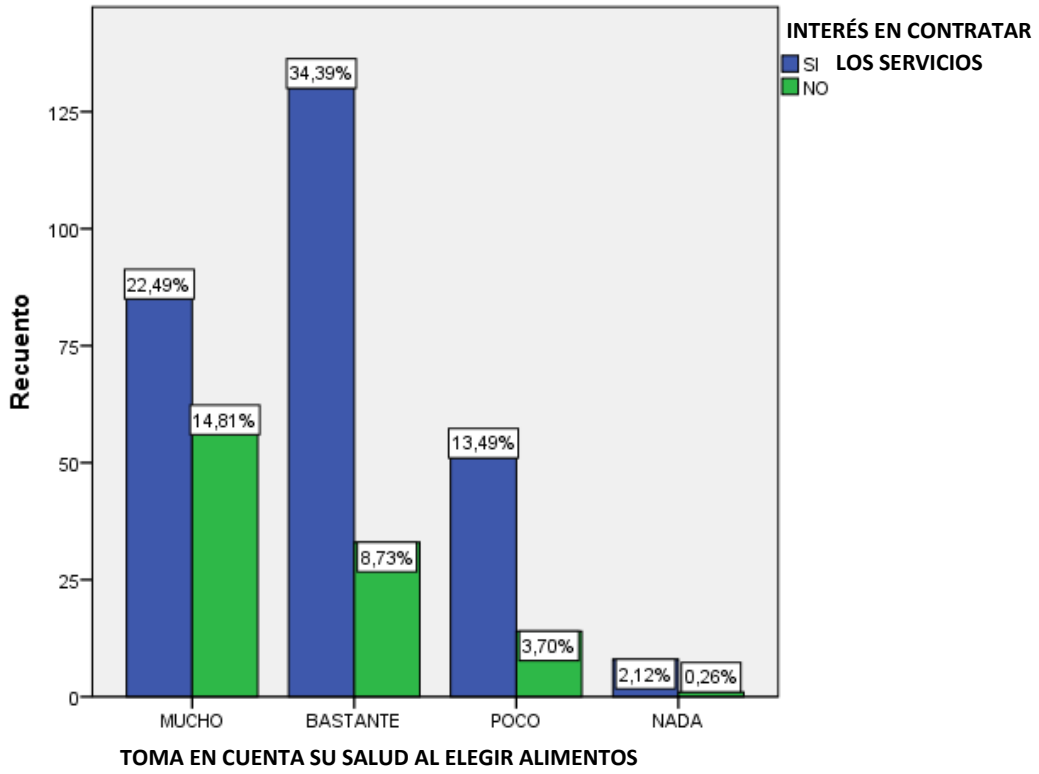


Figura 3. 34 Tabla cruzada: Toma en cuenta la salud al elegir alimentos y el Interés por contratar los servicios de Dietas Saludables Delivery

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, quienes manifestaron tomar en cuenta “mucho” y “bastante” su salud al elegir alimentos, se encuentran bastante y muy interesados en contratar los servicios de Dietas Saludables *Delivery*.

Tabla 3. 35

Tabla cruzada: Tiene alguna indicación especial de dieta por problemas de salud y el Interés por contratar los servicios de Dietas Saludables Delivery

		INTERÉS POR CONTRATAR LOS SERVICIOS DE DIETAS SALUDABLES *DELIVERY*		
		SI	NO	Total
TIENE ALGUNA INDICACIÓN ESPECIAL DE DIETA POR PROBLEMA DE SALUD	SOBREPESO	25	7	32
	COLESTEROL ALTO	27	8	35
	TRIGLICÉRIDOS ALTOS	18	3	21
	DIABETES	11	1	12
	HIPERTENSIÓN	12	5	17
	PROBLEMA RENAL	2	0	2
	POST OPERADO	3	0	3
	NINGUNO	176	80	256
Total		274	104	378

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

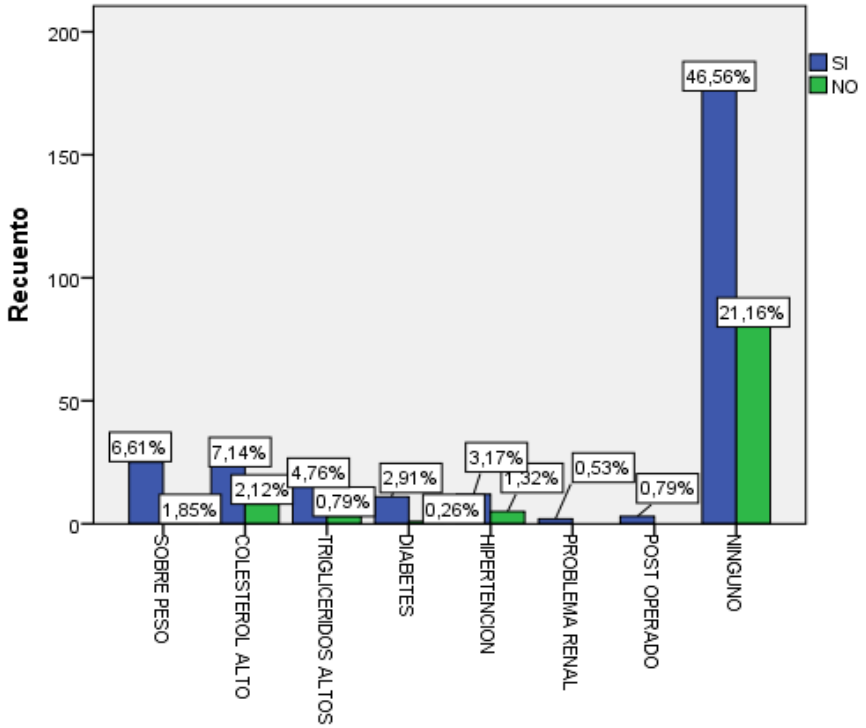


Figura 3. 35 Tabla cruzada:¿ Tiene alguna indicación especial de dieta por problemas de salud y el Interés por contratar los servicios de Dietas Saludables Delivery?

Fuente: Autores de esta tesis.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de encuestados, quienes manifestaron tener indicaciones especiales de dieta por problemas de salud por colesterol alto, sobrepeso, triglicéridos altos, se encuentran interesados en contratar los servicios de Dietas Saludables *Delivery*.

BIBLIOGRAFIA

- Alfredo Ferrero.17 de Agosto 2015. Estabilidad política y económica en Perú. América Economía. Recuperado de: http://www.americaeconomia.com/
- Análisis Empresarial de Lima Metropolitana. INEI 2014.
- Angie Higuchi. Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. Recuperado de: http://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/792
- Banco Mundial recorta estimación de crecimiento económico de Perú. 06 de enero del 2016. Gestión. Recuperado de: http://gestion.pe/economia
- Centenario. Memoria Anual 2013 Recuperado de: http://www.centenario.com.pe
- Centro Nacional de Alimentación y Nutrición – Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2008.
- *Cushman&Wakefield*. Mercado de oficinas 2016 Lima-Perú. *Marketbeat*. Recuperado de: http://www.cushmanwakefield.com/
- Departamento de estudios económicos *Scotiabank*. El mercado inmobiliario en perspectiva 2015.
- El consumidor peruano prefiere calidad y seguridad en productos y servicios. 04 de marzo del 2015. Perú 21. Recuperado de: http://peru21.pe/economia
- El consumidor peruano y su comportamiento digital en el 2015. 23 de Marzo de 2015. Diario La República. Recuperado de: http://larepublica.pe/
- Encuesta mensual de comercio, restaurantes y servicios 2015-2016. Instituto Nacional de Estadísticas e informática INEI. Recuperado de: http://proyectos.inei.gob.pe/
- Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Perú 2013. Datum internacional. Recuperado de: http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf

- Franco Concha, Pedro (2013) Planes de negocios: Una metodología alternativa. Universidad del Pacífico
- Franco Concha, Pedro (2015) Planes de negocios: Una metodología alternativa. Cuaderno de Trabajo. Universidad del Pacífico
- *Food ingredients* Brasil. Expectativas para el futuro: Tendencias en la industria alimentaria mundial Nº 29 – 2014 Recuperado de: http://www.revista-fi.com/materias/375.pdf
- *Harvard Business Press* (2009) Crear un plan de negocios. Harvard Business *School Publishing Corporation*
- Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios. RM Nº965/2014. Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. Ministerio de Salud. Recuperado de: http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Leyes-Reglamentos.aspx
- *New Nutrition Business* "12 *key trends in food, nutrition & health* 2014" julio 2013 Recuperado de: https://www.new-nutrition.com/report/showReport/1380
- Organización Mundial de la Salud (2015). Obesidad y Sobrepeso. (en línea)Recuperado de: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011) Generación de modelos de negocio. Deusto SA Ediciones
- PBI Trimestral Informe Técnico 2015. Instituto Nacional de Estadísticas e informática INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe
- Perspectivas del Mercado inmobiliario informe 2011. Maximice. Recuperado de: ww.maximixe.com
- Sahlman, William A (1997) *How to write a great business* plan. *Harvard Business Review. July – August* 1997

- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Proyecto USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA - *Nathan associates Inc.*