



“PERÚ DAILY CHEF – UNA EXPERIENCIA CULINARIA”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. María del Rosario Salazar Saito

Sr. Rafael Armando Herrera

Sr. Franz Abel Soto Molina

Sr. José Luis Poma Fernández

Sr. Ricardo Ismael De La Cruz Gil

Sr. Luis José Carrascal Benott

Asesor: Prof. ESADE Jordi Vinaixa Serra

2015

Agradecemos a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo, sobre todo a nuestras familias por su confianza y comprensión en la realización de nuestra maestría.

A nuestros profesores y asesores, a quienes consideramos excelentes profesionales, con gran calidad humana.

A nuestros compañeros, por su cordialidad y por habernos dado la oportunidad de compartir experiencias.

Cada uno de nosotros agradece al resto de los integrantes del grupo, por el esfuerzo conjunto que dio como resultado esta investigación.

Resumen ejecutivo

Perú Daily Chef, es un modelo de emprendimiento en el Perú totalmente novedoso en su oferta de valor y entrega al cliente. Como todo proyecto, primero se tuvo la idea, en este caso innovadora en el medio, por lo que fue completamente necesario realizar la investigación del mercado, necesaria para validar el modelo de negocio, sobre todo la oferta de valor que se quiere trasladar al cliente. Para esto se utilizaron entrevistas personales y encuestas para capturar muchos datos, los cuales fueron tabulados y analizados para tomar la decisión de iniciar Perú Daily Chef.

Perú Daily Chef es un servicio *delivery* de todos los ingredientes necesarios para la preparación en casa de las más deliciosas comidas, siendo la clave que estos ingredientes ya están medidos, cortados y preparados, haciendo su uso más simple, solo se sigue la receta paso a paso y listo: el usuario obtendrá un delicioso plato de comidas hecho en casa con la calidad y sabor que le puede proporcionar un chef.

Lo relevante de este producto es que vende experiencias, así como la posibilidad de cocinar en casa como todo un verdadero chef, con la garantía de obtener alimentos sanos y ricos, con cero desperdicio; además la opción de recibir con rapidez platos variados, de la mejor calidad y, sobre todo, sin la necesidad de lavar ni cortar nada: eso es Perú Daily Chef.

Estamos ante un proyecto rentable, viable y con un mercado cautivo que garantiza su éxito. El Perú está abierto a nuevas opciones y culturalmente su población valora su comida y gastronomía, siendo los chef, desde hace unos años, profesionales reconocidos y admirados. Perú Daily Chef permite vivir esa experiencia de ser chef en casa, obteniendo productos garantizados y sobre todo resultados deliciosos, con lo cual la familia quedará agradecida. Perú Daily Chef dejará huella y será la primera opción para la preparación de las comidas principales de muchas familias.

Basado en las encuestas y estudios realizados, el segmento de mercado estará orientado a personas dispuestas a cocinar, de estilo de vida sofisticado de los niveles socioeconómicos A y B, que viven en determinados distritos. De acuerdo a la encuesta, las personas de nuestro público objetivo que comprarían los kits, compuestos de 3 unidades en promedio, serían 11.281 clientes mensuales, resultando en 390.388 unidades por año, aproximadamente. Sin embargo, para el inicio de las ventas asumimos un *startup* de 30% (117.116 unidades vendidas) para el primer año y un crecimiento del 20% para el segundo y tercer año y luego de un 5% los dos últimos años debido al ingreso de nuevos competidores y madurez del negocio.

Los costos de insumos han sido estimados sobre la base del costo real de uno de los platos más conocidos de nuestra gastronomía criolla y altamente valorado y los costos administrativos sobre la base de datos actuales. Los gastos de *marketing* comprenden el desarrollo de la página web, Net Framework y la configuración de los equipos móviles que serán requeridos al inicio de proyecto.

La inversión total requerida es de 235.217 soles en el año 2015 (año 0) que incluye el capital de trabajo, mobiliario, instrumentos y programación de la página web. El 50% (117.608 soles) será financiado con el banco y la diferencia será asumida por los inversionistas.

El precio introductorio se ha fijado en 18 soles por unidad para los dos primeros años, con un incremento del 2% a partir del tercer año. Perú Daily Chef es un proyecto rentable, con un WACC de 19,2% y una TIR de 223%; el Valor Presente Neto es 2.278.938 soles y el tiempo de retorno de la inversión es de 0,37 años.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Índice de tablas..... | ix |
| Índice de gráficos..... | x |
| Índice de anexos..... | xi |
| | |
| Capítulo I. Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo II. Presentación de la empresa | 2 |
| 1. Antecedentes, razones de interés | 2 |
| 2. Concepto de negocio: Qué, Quién, Cómo..... | 3 |
| 2.1 ¿Qué es Perú Daily Chef? | 3 |
| 2.2 ¿A quién va dirigido Perú Daily Chef?..... | 4 |
| 2.3 ¿Cómo vamos a hacer esto? | 4 |
| | |
| Capítulo III. Análisis de la oportunidad | 5 |
| 1. El cliente y el mercado..... | 5 |
| 1.1 Descripción del problema/necesidad..... | 5 |
| 1.2 El cliente/usuario: Descripción y variables claves..... | 5 |
| 1.3 Investigación de mercados, encuestas, entrevistas..... | 5 |
| 2. La ventana de oportunidad..... | 18 |
| 2.1 Segmento de mercado seleccionado inicialmente..... | 18 |
| 2.2 Mercado: Tamaño, características..... | 20 |
| 2.3 El sector: Descripción e identificación de competidores | 29 |
| 2.4 Adecuación en el tiempo | 30 |
| 3. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo | 31 |
| 4. Estrategia competitiva a largo plazo | 31 |
| 5. Cuantificación y planificación de la implementación del modelo de negocio validado.. | 32 |
| 5.1 Constitución de la empresa y trámites notariales | 32 |
| 5.2 Certificaciones, permisos sanitarios y adecuaciones legales y municipales | 32 |
| 5.3 Selección y contratación de proveedores e inicio de actividades comerciales..... | 32 |
| 5.4 Acondicionamiento del local y centro de operaciones | 33 |
| 5.4.1 Compra de activos para la operación y administrativos | 33 |
| 5.4.2 Implementación de la central telefónica y redes sociales | 33 |
| 5.4.3 Gastos de <i>marketing</i> y publicidad..... | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.4 Diseño organizacional, contratación de personal..... | 33 |
| 6. Diseño de las políticas y procedimientos de la empresa..... | 34 |
| 7. Fase de operación..... | 34 |
| 8. Tabla de Gantt..... | 34 |
| Capítulo IV. El modelo de negocio - Situación actual - Canvas..... | 36 |
| 1. Propuesta de valor..... | 37 |
| 1.1 El producto..... | 37 |
| 1.2 Elementos claves para la oferta de valor de Perú Daily Chef..... | 38 |
| 2. Los canales de distribución y la relación con los clientes..... | 39 |
| 3. Fuentes y modelos de ingresos y egresos..... | 39 |
| 3.1 Publicidad en la página web..... | 39 |
| 3.2 Publicidad en las recetas..... | 40 |
| 3.3 Publicidad de los ingredientes a utilizar..... | 40 |
| 4. Generación de costos..... | 40 |
| 4.1 Mano de obra directa..... | 40 |
| 4.2 Mano de obra indirecta..... | 41 |
| 4.3 Insumos..... | 41 |
| 4.4 Transporte..... | 41 |
| 4.5 Gastos de alquiler..... | 41 |
| 4.6 Gastos administrativos y financieros..... | 41 |
| 4.7 Publicidad..... | 41 |
| 5. La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio..... | 41 |
| 6. Las actividades clave..... | 42 |
| 7. Los recursos / Activos clave..... | 42 |
| 8. Los socios / Asociaciones clave..... | 43 |
| 9. Potenciales inversores..... | 44 |
| 9.1 Empresas relacionadas..... | 44 |
| 9.2 Inversores independientes..... | 44 |
| 9.3 Bancos..... | 44 |
| Capítulo V. Aspectos legales específicos del proyecto y/o sector..... | 45 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>..... | 47 |
| Fase I: Análisis..... | 47 |
| 1. Objeto de análisis..... | 47 |
| 2. Misión..... | 47 |
| 3. Visión..... | 47 |
| 4. Valores de Perú Daily Chef | 47 |
| 5. Análisis de la situación | 47 |
| 5.1. Análisis del entorno | 47 |
| 6. Ciclo de vida del producto | 55 |
| 7. Análisis del comportamiento de los clientes..... | 56 |
| 8. Análisis de la estructura competitiva | 57 |
| 9 Análisis interno de la empresa..... | 57 |
| 9.1 Diagnóstico de la situación: Análisis FODA..... | 57 |
| Fase II: Estrategia..... | 58 |
| 1 Objetivos del plan de marketing..... | 58 |
| 2. Estrategia del marketing Mix 4p | 59 |
| 3. Estrategia digital | 61 |
| Fase III: Implementación | 63 |
| 1. Selección y puesta en práctica de los planes..... | 63 |
| 2. Presupuesto de marketing | 63 |
| 3. Revisión y control de resultados | 63 |
| | |
| Capítulo VII. Modelo operacional de Perú Daily Chef..... | 64 |
| 1. Proceso de diseño, selección y previsión de insumos a utilizar | 64 |
| 2. Proceso operativo, subida de menús a los medios de comercialización e inicio del Plan de <i>marketing</i> | 65 |
| 3. Proceso operativo para la selección de los proveedores a utilizar | 65 |
| 4. Proceso de revisión, procura y validación del material de embalaje de los kits | 65 |
| 5. Proceso de fraccionamiento y preparación con anticipación de los kits con alimentos no perecederos | 66 |
| 6. Proceso de cortado, preparación y envasado de los alimentos perecederos, carnes y ve- getales..... | 66 |
| 6.1 Proceso de preparación de los kits | 66 |
| 6.2 Traslado de los kits al área de despacho | 67 |
| 7. Proceso operativo con el proveedor de despacho | 67 |

| | |
|---|------------|
| 8. Proceso de recepción de kits no entregados..... | 68 |
| 9. Proceso operativo de receta para el arroz con pollo (receta de Perú Daily Chef)..... | 68 |
| Capítulo VIII. Gestión del equipo humano..... | 69 |
| 1. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal | 69 |
| 2. Plan de relaciones laborales | 69 |
| 3. Plan de crecimiento y expansión..... | 70 |
| 4. Plan de contingencia de RR.HH. | 70 |
| 5. Subcontratación estructural..... | 71 |
| Capítulo IX. Viabilidad financiera | 72 |
| 1. Hipótesis financieras..... | 72 |
| 2. Ventas..... | 72 |
| 3. Costos de ventas..... | 73 |
| 4. Gastos administrativos | 73 |
| 5. Gastos de <i>marketing</i> | 73 |
| 6. Inversiones en activos y capital de trabajo..... | 73 |
| 7. Financiamiento | 73 |
| 8. Estado de ganancias y pérdidas..... | 74 |
| 9. Flujo de caja..... | 74 |
| 10. Evaluación financiera del proyecto..... | 74 |
| 11. Umbral de rentabilidad..... | 75 |
| 12. Análisis de sensibilidad..... | 75 |
| Capítulo X. Responsabilidad social corporativa | 77 |
| 1. Aspectos sociales | 77 |
| 2. Aspectos medioambientales | 78 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 79 |
| 1. Conclusiones..... | 79 |
| 2. Recomendaciones | 79 |
| Bibliografía..... | 80 |
| Anexos..... | 82 |
| Notas biográficas..... | 101 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Distribución edades | 16 |
| Tabla 2. | Distribución distritos | 16 |
| Tabla 3. | Distribución de género..... | 17 |
| Tabla 4. | Preferencias por cocinar. | 17 |
| Tabla 5. | Distritos con mayor demanda de comida por <i>delivery</i> y distribución de personas por niveles socioeconómicos..... | 19 |
| Tabla 6. | Ocupación genérica. | 21 |
| Tabla 7. | ¿Con qué frecuencia cocina? | 21 |
| Tabla 9. | ¿Cuánto tiempo destina para cocinar? | 22 |
| Tabla 9. | ¿Dónde realiza sus compras?..... | 23 |
| Tabla 10. | ¿Con qué frecuencia compra sus víveres?..... | 23 |
| Tabla 11. | ¿Cuál es el promedio de su gasto mensual en víveres? | 24 |
| Tabla 12. | ¿Estaría dispuesto a comprar en la comodidad de su casa un Kit (una caja) con todos los ingredientes, limpios, cortados en la medida exacta y con la mejor receta para preparar los más ricos platos de la comida criolla e internacional? | 24 |
| Tabla 13. | ¿Estaría dispuesto a cocinar si tuviera todos los ingredientes listos y preparados para utilizar, sin la necesidad de seleccionar nada, picar, lavar ni generar desperdicios? | 25 |
| Tabla 14. | ¿Le gustaría experimentar la experiencia de ser un chef y cocinar en casa, con la calidad, sabor y rapidez con la cual los chef lo hacen en los mejores restaurantes?..... | 26 |
| Tabla 15. | ¿Valoraría usted recibir este Kit de ingredientes y vivir la experiencia de cocinar como todo un chef?..... | 21 |
| Tabla 16. | ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por este Kit de alimentos listos para cocinar? | 26 |
| Tabla 17. | ¿Con qué frecuencia considera que adquiriría los Kits de alimentos? | 28 |
| Tabla 18. | ¿Para acceder a estos Kits de alimentos, ¿Estaría dispuesto a solicitarlos desde la comodidad de su hogar u oficina desde una página Web, APP móvil o teléfono? | 28 |
| Tabla 19. | ¿Qué tipo de comida le gustaría preparar en la comodidad de su hogar?..... | 29 |
| Tabla 20. | Cuadro de Gannt..... | 35 |
| Tabla 21. | Segmento de clientes potenciales | 50 |
| Tabla 22. | Número de clientes objetivo por frecuencia de pedidos | 51 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 23. | Número de clientes objetivo por frecuencia de pedidos | 52 |
| Tabla 24. | Número de clientes objetivo por frecuencia de pedidos | 52 |
| Tabla 25. | Proyección de ventas anuales | 53 |
| Tabla 26. | Parámetros financieros | 72 |
| Tabla 27. | Resultados financieros del proyecto | 74 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico 1. | Modelo de funcionamiento Perú Daily Chef | 4 |
| Gráfico 2. | Mercado meta - Estratos A y B | 19 |
| Gráfico 3. | Oferta de verduras chinas en supermercados Wong (competencia similar) . | 30 |
| Gráfico 4. | Oferta de Hellosfood Perú (el cliente puede ordenar <i>on-line</i> comida preparada de su restaurante preferido..... | 30 |
| Gráfico 5. | <i>The Business Model Canvas</i> | 36 |
| Gráfico 6. | Modelo de receta Perú Daily Chef | 40 |
| Gráfico 7. | Modelo operativo..... | 43 |
| Gráfico 8. | Ventas del sector restaurantes..... | 48 |
| Gráfico 9. | Consumo de alimentos..... | 48 |
| Gráfico 10. | Incremento consumo de delivery..... | 49 |
| Gráfico 11. | Estacionalidad de productos I..... | 54 |
| Gráfico 12. | Estacionalidad de productos II | 56 |
| Gráfico 13. | Análisis FODA | 58 |
| Gráfico 14. | Propuesta de presentación del Kit de alimentos Perú Daily Chef | 60 |
| Gráfico 15. | Mapa de distribución de productos Perú Daily Chef (Distritos se sectores socioeconómicos Ay B) | 61 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|--|-----|
| Anexo 1. | Planes de capacitación, carrera, contingencia y sucesión..... | 82 |
| Anexo 2. | Plan de capacitación del logístico..... | 82 |
| Anexo 3. | Plan de capacitación del operario | 83 |
| Anexo 4. | Plan de capacitación del vigilante | 84 |
| Anexo 5. | Plan de capacitación del coordinador | 85 |
| Anexo 6. | Plan de carrera y sucesión | 86 |
| Anexo 7. | Descripción de los factores y grados | 87 |
| Anexo 8. | Cronograma de actividades | 93 |
| Anexo 9. | Proceso operativo de receta para el arroz con pollo (receta de Perú Daily Chef)..... | 94 |
| Anexo 10. | Evolución de precios | 96 |
| Anexo 11. | Ingreso por ventas..... | 97 |
| Anexo 12. | Costos de ventas | 97 |
| Anexo 13. | Gastos administrativos (nuevos soles)..... | 98 |
| Anexo 14. | Gastos de <i>marketing</i> (nuevos soles) | 98 |
| Anexo 15. | Inversión requerida (nuevos soles)..... | 98 |
| Anexo 16. | Financiamiento y capital propio requerido (nuevos soles)..... | 99 |
| Anexo 17. | Financiamiento bancario (nuevos soles)..... | 99 |
| Anexo 18. | Estado de ganancias y pérdidas y ratios sobre las ventas netas (miles de S/.).. | 99 |
| Anexo 19. | Flujo de caja (miles de nuevos soles) | 100 |
| Anexo 20. | Flujo de caja económico y financiero (nuevos soles)..... | 100 |

Capítulo I. Introducción

Una situación que ha venido incrementándose en el Perú es la preparación de sus propios alimentos por parte de las familias, parejas jóvenes y personas preocupadas por su salud y bienestar. Asimismo, también es evidente que las personas trabajan, estudian, etc. disponiendo de poco tiempo para las tareas domésticas, entre ellas cocinar, actividad que puede ser compleja tanto por la preparación, acondicionamiento así como por el aprovisionamiento de los ingredientes. Perú Daily Chef es una novedosa alternativa en el mercado peruano que hace vivir la experiencia de ser un verdadero chef en casa, mediante la entrega a domicilio de kits de preparación de alimentos pre-cortados, seleccionados, con las medidas exactas de las mejores recetas y la promesa de preparar sus alimentos en menos de 35 minutos, con la mejor calidad, de manera fácil, sencilla, rápida, segura y sin desperdicios. Nosotros gestionaremos la compra, el acondicionamiento, la medición y la entrega de kits y recetas en los hogares de nuestros clientes.

El consumidor recibirá recetas que son de rápida ejecución, así como los insumos requeridos. Con ello no solo logrará la satisfacción de preparar sus propios platos, sino que ahorrará tiempo en el proceso de adquisiciones, disminuirá sus mermas (los kits vienen con las cantidades exactas) y también minimizará los problemas de almacenamiento de perecibles. Usaremos los métodos más seguros y eficientes de distribución para que los kits de alimentos frescos que componen los platos lleguen a tiempo, con seguridad, higiene y garantía. Esto es especialmente valioso para el mercado local. Nuestra propuesta se enfoca directamente en los estratos socioeconómicos A y B, de estilo de vida sofisticado, de Lima (Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y La Molina), pensada principalmente para personas de entre 30 y 50 años, profesionales, emprendedores que valoran el tiempo, exigen calidad, se preocupan por su salud y disfrutan de comer en casa.

Este documento presentará en detalle el proceso de definición de la oferta de valor, la identificación de la oportunidad, la realización de las encuestas y su validación, el análisis de los datos obtenidos con los cuales se tomaron las más importantes decisiones para enrutarse el desarrollo del modelo de negocio, diseñando los planes de *marketing*, operativo y financiero de Perú Daily Chef. Asimismo, durante el desarrollo del proyecto se podrá observar la evolución de las distintas fases, desde la concepción del negocio hasta el análisis financiero completo, demostrándose la viabilidad financiera del negocio. Finaliza el documento con la presentación de los resultados finales, las conclusiones y recomendaciones. Perú Daily Chef es un proyecto real en el cual el inversionista puede ver capitalizar su inversión en un tiempo prudencial y con una alta rentabilidad.

Capítulo II. Presentación de la empresa

Perú Daily Chef es un nuevo negocio enfocado en la comercialización y distribución de todos los ingredientes necesarios, en un conveniente y práctico kit entregado a domicilio, para la elaboración de los más ricos platos de la gastronomía peruana e internacional. Así, nuestro cliente será capaz de disfrutar de una manera única, sencilla, práctica y conveniente la experiencia de ser un chef en la preparación de las más deliciosas comidas en la comodidad de su casa. Nuestro lema es: “Nosotros nos encargamos de todo, usted solo disfruta de cocinar en casa, fácil y rápido”.

En los últimos años se ha observado un incremento en la demanda de lugares de atención de comida rápida y restaurantes al paso, pero debido a las características de este tipo de comida y a su forma de preparación, las expectativas de calidad y sabor del consumidor no son siempre alcanzados. Por otro lado, en los restaurantes tradicionales cada vez es más frecuente la necesidad de realizar reservas con anticipación, están saturados, se evidencia la falta de seguridad ciudadana en estos locales. Asimismo, la acreditación del programa “Restaurantes Saludables”, que lidera el Ministerio de Salud (Minsa), solo ha sido obtenida por el 1,2% de restaurantes del Perú, es decir, 800 de un total de 220.000¹. Estos son algunos de los aspectos que preocupan a la población y a la vez crean la necesidad de ofrecer una solución y una nueva alternativa.

La propuesta de Perú Daily Chef es ofrecer la distribución de nuestros kits de preparación de comidas completas, compuestos por alimentos frescos y variados, en las proporciones exactas y acondicionados para que el cliente pueda solicitarlos, con platos de nuestra comida típica peruana y también la mejor selección de platos internacionales, con opciones de alimentos dietéticos y para celíacos. Cada kit incluirá la receta paso a paso y fotografías, y sea distribuido a su domicilio, a tiempo, con seguridad e higiene. Esta es una propuesta nueva en el mercado nacional, con alto potencial de éxito por la atención a una necesidad no cubierta y por la estructura del modelo de negocio que motivará al cliente a vivir la experiencia de disfrutar la preparación de comidas exquisitas en la tranquilidad de su casa con seguridad y calidad.

1. Antecedentes, razones de interés

Una situación que ha venido incrementándose en el Perú es la preparación por parte de las familias, parejas jóvenes y personas preocupadas por su salud y bienestar, de sus propios alimentos, pero, asimismo, también es evidente que las personas trabajan, estudian y disponen de poco tiempo para las tareas domésticas, entre ellas el cocinar. Actividad que puede ser compleja

¹ Diario Gestión (2009).

tanto por la preparación como por el aprovisionamiento de los ingredientes.

Por otro lado, el mercado peruano valora la comida fresca del día y a diferencia de otras culturas, la comida congelada no es muy apreciada y no se preparan comidas para la semana. Esto ha hecho que se incremente la demanda en el sector culinario, pero no siempre el consumidor está satisfecho por la atención, calidad, higiene, salud y precio del producto que espera recibir en los restaurantes del Perú. A esta insatisfacción se le suma el incremento de la delincuencia y la falta de seguridad en los lugares de atención, originando que las comidas por *delivery* (para llevar) aumenten en los últimos años.

Pero tenemos sectores de la población que prefieren y valoran mucho el preparar en casa su propia comida, por la seguridad que sienten al hacer esto y por esa conexión emocional que se crea al preparar en familia los alimentos; este es uno de los elementos arraigados en nuestra cultura peruana y que representa la armonía, la integración y la unión familiar en torno a la mesa. Para estas familias es muy valorado el poder preparar en casa sus comidas, es por ello que contar con ingredientes de calidad, en su propio domicilio y a un precio adecuado, será muy valorado. Si a esto le sumamos la accesibilidad de nuestros servicios mediante llamadas telefónicas, una aplicación móvil (APP) especialmente creada o solicitudes por la página web, se ofrecerá al mercado una opción viable, interesante y una oportunidad de negocio única.

Perú Daily Chef es una propuesta interesante que usará los métodos más seguros y eficientes de distribución, para que los kits de alimentos frescos que componen los platos lleguen a tiempo, con seguridad, higiene y garantía. Esto es especialmente valioso para el mercado local.

El consumidor recibirá recetas que son de rápida ejecución, así como los insumos requeridos. Con ello no solo logrará la satisfacción de preparar sus propios platos, sino que ahorrará tiempo en el proceso de adquisiciones, disminuirá sus mermas, dado que los kits vienen con las cantidades exactas y también minimizará los problemas de almacenamiento de perecibles en su cocina.

2. Concepto de negocio: Qué, Quién, Cómo

2.1 ¿Qué es Perú Daily Chef?

Somos una novedosa alternativa en el mercado peruano encargada de crear y hacer vivir la experiencia de ser un verdadero chef en casa, mediante la entrega a domicilio de kits de preparación de alimentos pre-cortados, seleccionados, en las medidas exactas, con las mejores recetas y con la promesa de preparar sus alimentos en menos de 35 minutos, con la mejor calidad,

de manera fácil, sencilla, rápida, seguridad y sin desperdicios.

2.2 ¿A quién va dirigido Perú Daily Chef?

Nuestra propuesta se enfoca directamente en los estratos socioeconómicos A y B, de estilo de vida sofisticada, de Lima, de los distritos de Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y La Molina, pensada principalmente para personas de entre 30 y 50 años, profesionales, emprendedores que valoran el tiempo, exigen calidad, se preocupan por su salud y disfrutan de comer en casa.

2.3 ¿Cómo vamos a hacer esto?

Gestionaremos la compra, el acondicionamiento, la medición y la entrega de kits y recetarios en los hogares de nuestros clientes, siguiendo la siguiente estructura básica:

Gráfico 1. Modelo de funcionamiento Perú Daily Chef



Fuente: Elaboración propia 2015.

Perú Daily Chef se encargará del acopio de los mejores ingredientes, para lo cual evaluará y seleccionará a productores y distribuidores certificados.

A la vez, Perú Daily Chef contará con un banco de recetas que estarán disponibles para nuestros clientes a través de nuestra página web, aplicación móvil para *smartphone* y/o por teléfono.

Al finalizar, nuestro cliente tendrá la satisfacción de haber cocinado como todo un chef.

Capítulo III. Análisis de la oportunidad

1. El cliente y el mercado

1.1 Descripción del problema/necesidad

Hoy día en la ciudad de Lima y en algunas ciudades importantes del Perú el tiempo se convierte en un factor importante en decisiones de compra. Es por ello que las compras por internet se han incrementado últimamente de manera importante, teniendo más de 1.6 millones de peruanos que realizan sus compras por este medio². Asimismo, muchos restaurantes han implementado las entregas por *delivery* o a domicilio, dado que los consumidores prefieren la comodidad de su hogar para compartir momentos con sus seres queridos.

Es aquí donde nace la idea de Perú Daily Chef, una propuesta que ofrece una experiencia culinaria única, el preparar por usted mismo y en la comodidad de su hogar los más deliciosos platos de la cocina peruana tradicional y también de la internacional con la más alta calidad, rapidez y conveniencia.

1.2 El cliente/usuario: Descripción y variables claves

Actualmente el 62.1% de la población limeña se encuentra en una situación socioeconómica entre media-baja, media y alta, como se puede observar del último estudio de APEIM (Asociación peruana de empresas de estudio de mercado)³. Este grupo de pobladores consumen y compran en supermercados.

Una mención aparte son los sectores medio y alto, que representan el 23.7% de la población limeña⁴. Por otro lado, se tienen datos de que el *delivery* de comida saludable creció en Lima más de 75%, con alta penetración en distritos como Miraflores, San Isidro, La Molina y Surco, concentrando el mayor grupo de personas en el rango de edad entre 25 y 45 años, estos datos según Hellofood Perú⁵.

1.3 Investigación de mercados, encuestas, entrevistas

Encuesta

Para la validación de la propuesta de negocio de Perú Daily Chef se utilizó una sonda encuesta en la ciudad de Lima, la cual nos permitió identificar cuál sería nuestro mercado objetivo y en

² A fines del 2012. Quispe y Pérez (2012).

³ Gráfico 2.

⁴ Gráfico 2.

⁵ Peru.com (2014).

función a ello cómo podríamos segmentar nuestras propuestas. Entre todas las encuestas realizadas abarcamos rangos de edades desde menos de 20 a más de 51 años, asimismo, se trabajó con amas de casa, estudiantes, ejecutivos (as) y empresarios.

Para realizar esta encuesta nos basamos en preguntas dicotómicas (si/no) y en el uso de preguntas en escala de Likert, la cual nos permiten obtener el grado de conformidad y medir actitudes ante una propuesta, este tipo de encuestas son especialmente útiles cuando se requiere obtener la opinión del encuestado, lo que resulta sumamente valioso en nuestro caso, considerando el tipo de propuesta y oferta comercial que proponemos al mercado y a nuestros potenciales clientes.

La encuesta realizada se construyó utilizando formularios dinámicos construidos para Internet, lo cual permite una fácil y rápida distribución a todos nuestros encuestados, por otro lado permite utilizando bases de datos en SQL recopilar la data y procesarla de manera más rápida y eficiente.

Teniendo como premisa la ubicación objetivo planeada la cual está en los estratos socioeconómicos A y B, se enfocó la encuesta en ciudadanos residentes de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco, adicionalmente se realizó la encuesta directamente en la calle en los supermercados Wong, Vivanda, Metro y Plaza Veá, Los mercados municipales y bodegas, todos éstos ubicados en los distritos mencionados.

Adicionalmente se procedió a enviar la encuesta virtual por medio de correo electrónico a un grupo amplio de ciudadanos para poder obtener la mayor cantidad de respuestas posibles.

El universo de personas alcanzadas por la encuesta superó las 600 personas, entre entrevistas directas y contactos virtuales por Internet, obteniendo un total de 344 respuestas completas y válidas, es en base a ese número con el cual se realizó el análisis muestral.

El formulario construido fue el siguiente:

Perú Daily Chef encuesta 2016

*Obligatorio

Viva una nueva experiencia...!



Rango de edad *

- Menos de 20 años
- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- 51 a más años

Sexo *

Masculino

Femenino

Ocupación principal *

Ejecutivo (a)

Ama de Casa

Estudiante

Empresario (a)

Otro

Distrito de residencia *

La Molina

Miraflores

San Borja

San Isidro

Surco

Otros: _____

Estado Civil *

Soltero (a)

Casado (a)

Conviviente

Viudo (a)

Divorciado (a)

Composición familiar *

- Vive solo
- Dos personas
- Tres personas
- Cuatro personas
- Cinco personas
- Seis personas o más
- Otros: _____

¿Usted cocina? *

- Si
- No

La cocina es toda una experiencia...

Delicioso....



¿Con qué frecuencia cocina? *

- Todos los días
- Interdiario
- Dos veces por semana
- Una vez a la semana
- No cocino
- Otros: _____

¿Cuánto tiempo destina para cocinar? *

- Menos de 30 minutos
- Menos de una hora
- Más de una hora
- Otros: _____

¿Dónde realiza sus compras? *

- Bodegas
- Supermercados
- Delivery
- Mercados
- Otros: _____

¿Con qué frecuencia compra sus víveres? *

- Todos los días
- 1 vez a la semana
- Quincenalmente
- 1 vez al mes
- Otros: _____

¿Cuál es el promedio de su gasto mensual en víveres? *

- Menos de 1000 soles
- Entre 1001 y 1500 soles
- Entre 1501 y 2000 soles
- Entre 2001 y 2500 soles
- Más de 2500 soles

Evalúe por favor las siguientes afirmaciones



¿Estaría dispuesto a comprar en la comodidad de su casa un Kit (una caja) con todos los ingredientes, limpios, cortados en la medida exacta y con la mejor receta para preparar los más ricos platos de la comida criolla e internacional? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Estaría dispuesto a cocinar si tuviera todos los ingredientes listos y preparados para utilizar, sin la necesidad de seleccionar nada, picar, lavar ni generar desperdicios? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Le gustaría experimentar la experiencia de ser un chef y cocinar en casa, con la calidad, sabor y rapidez con la cual los chefs lo hacen en los mejores restaurantes? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Valoraría usted recibir este Kit de ingredientes y vivir la experiencia de cocinar como todo un chef? *

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por este Kit de alimentos listos para cocinar? *

- Entre 15 y 20 soles
- 21 a 25 soles
- 26 a 30 soles
- 31 soles a más

¿Con qué frecuencia considera que adquiriría los Kits de alimentos? *

- Todos los días
- Dos veces por semana
- Interdiario
- Fin de semana
- Una vez al mes

Para acceder a estos Kits de alimentos, ¿Estaría dispuesto a solicitarlos desde la comodidad de su hogar u oficina desde una página Web, APP móvil o teléfono? *

- Página Web
- Vía telefónica
- App para Smartphone
- Facebook, WhatsApp, Redes Sociales
- Otros: _____

¿Qué tipo de comida le gustaría preparar en la comodidad de su hogar? *

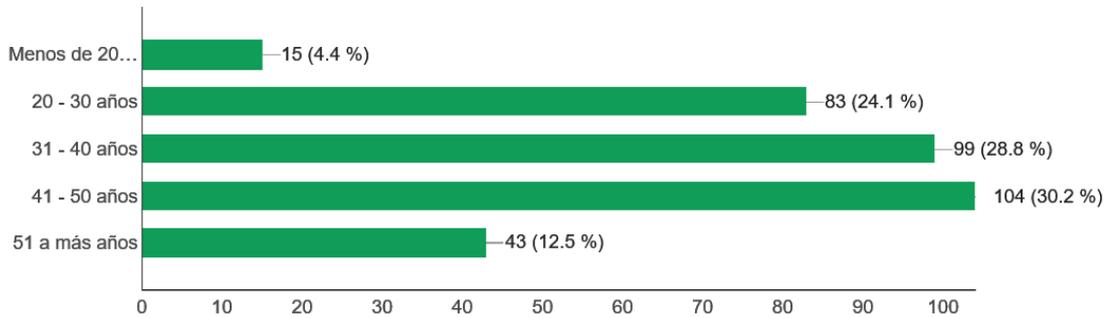
- Comida criolla
- Comida china / oriental
- Comida internacional
- Parrilladas
- Ensaladas
- Dieta especial
- Otros: _____

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR...

De esta encuesta se lleva a cabo el análisis a detalle del mercado potencial y se obtienen datos fundamentales para el diseño y validación de la propuesta de negocio, para esto se analizó cada una de las variables y su relación a efectos de entender con detalle a ese público sofisticado quién será el punto focal al cual se orientará en una primera fase el proyecto Perú Daily Chef.

Tabla 1. Distribución edades

Rango de edad (344 respuestas)

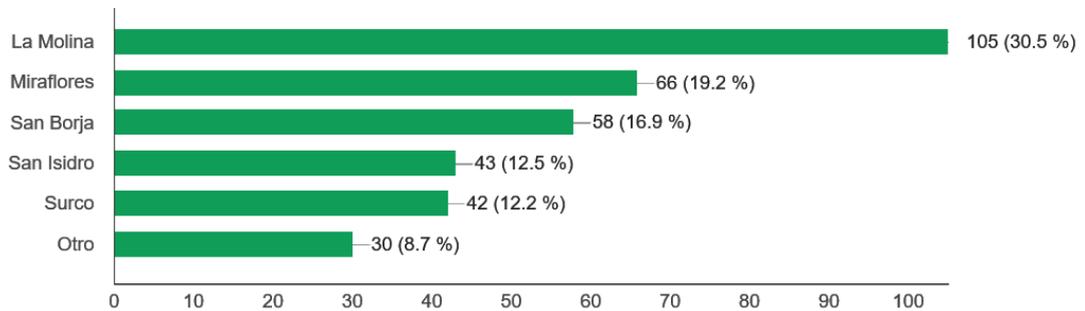


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

El 30,2% de nuestros clientes oscila entre los 41 y 50 años y un 28,8% entre los 31 y 40 años, por lo que nuestro cliente objetivo está ubicado entre los 31 y 50 años.

Tabla 2. Distribución distritos

Distrito de residencia (344 respuestas)

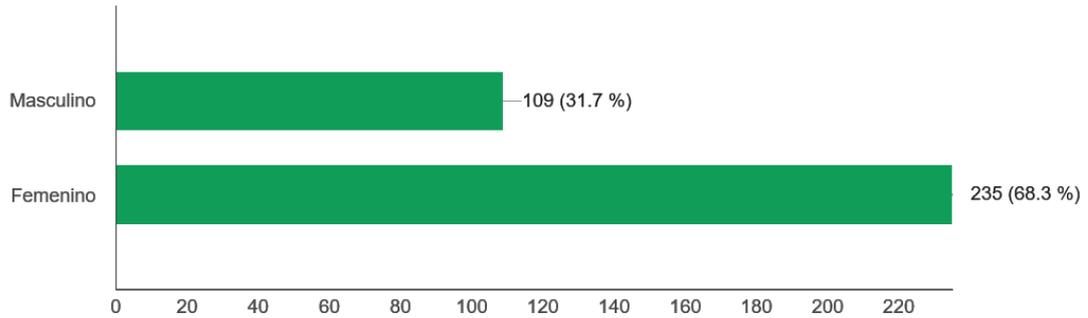


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

El 30,5% se ubica en el distrito de La Molina, un 19.2% en Miraflores y un 16.9% en San Borja, el resto se dividen entre San Isidro y Surco, además hay que considerar que tenemos también representantes en otros distritos de la ciudad de Lima, lo cual es valioso como dato a analizar.

Tabla 3. Distribución de Género

Sexo (344 respuestas)

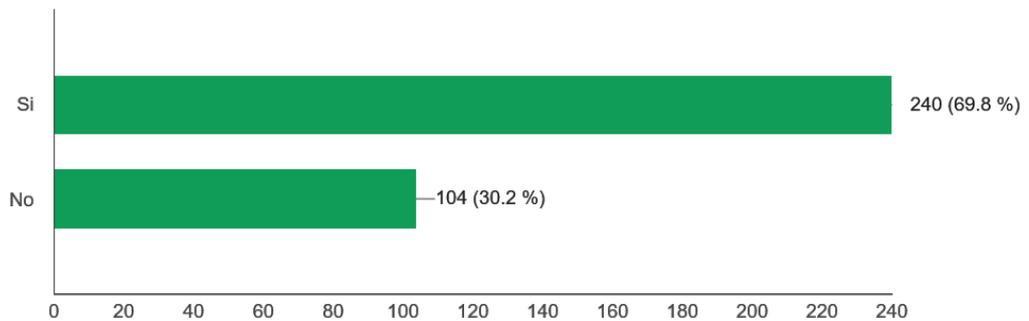


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

El 68,3% de la muestra lo conforma el género femenino, de todos modos, no es nada despreciable el 31.7% de caballeros que participaron en la encuesta y evaluaron la propuesta de negocio.

Tabla 4. Usted cocina

¿Usted cocina? (344 respuestas)



Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

El 69.8,% de la muestra cocina, mientras que un 30.2% no lo hace, claramente podemos identificar un grupo poblacional de casi 70% de la muestra que cocina, bien sea porque le gusta, por necesidad, pero lo clave acá es que la cocina forma parte de sus rutinas de vida.

De estas primeras variables podemos determinar primordialmente la localización de nuestro público objetivo “Los Sofisticados”, adicionalmente tenemos claridad de la edad de éstos, su distribución de géneros y un datos relevante, el hecho de que cocina o no. Con esta información podemos concluir a dónde comenzar a apuntar los esfuerzos en cuanto a la localización de la propuesta

valor.

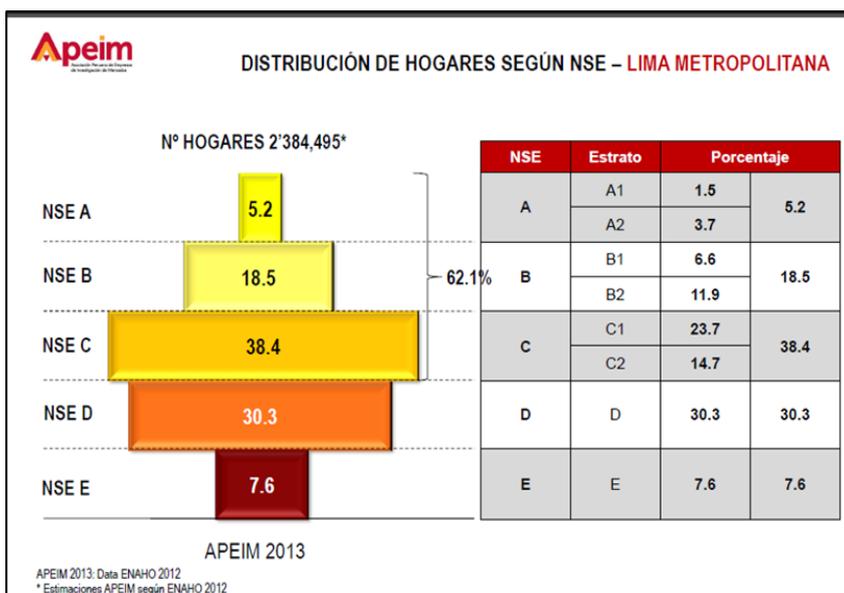
2. La ventana de oportunidad

2.1 Segmento de mercado seleccionado inicialmente

La segmentación divide al mercado en grupos homogéneos con características similares para aplicarle una estrategia diferenciada, satisfaciendo de forma más eficiente a cada grupo de clientes. Los segmentos o grupos homogéneos de consumidores están referidos a personas cuyos deseos y preferencias de compra, uso de productos y estilos de vida son similares.

El equipo del proyecto ha realizado un estudio en nuestro mercado meta, focalizándonos en los sectores socioeconómicos A y B (gráfico 2). Para ello debemos considerar los riesgos involucrados en la certeza de los métodos utilizados de este estudio debido a la incertidumbre del comportamiento del ser humano o la influencia que la sociedad le impone. Por ejemplo, un cliente que pertenece a nuestro mercado meta, en cierto tiempo, podrá tener ciertos gustos y preferencias, un estilo de vida, cosas que apreciaba y valoraba para cierta categoría de producto o servicio, sin embargo, podría variar rápidamente, es decir no es permanente. Existen factores externos que no controlamos, como el ingreso de nuevas marcas, productos sustitutos o nuevos competidores, una agresiva campaña de bajos precios de nuestro competidor, el incremento o decrecimiento en los ingresos económicos de nuestro mercado meta, por incremento salarial, pérdida de empleo, entre otros, que pueden hacer cambiar la manera de actuar de los clientes. El equipo asumirá en esta etapa que existe un nicho de mercado en los sectores socioeconómicos A y B que valora “disfrutar cocinar fácil y rápido mediante la compra de los kits de alimentos de Perú Daily Chef”, lo que también es validado por las encuestas realizadas.

Gráfico 2. Mercado meta - Estratos A y B



Fuente: APEIM (2014).

La siguiente tabla muestra la distribución de la población de Lima Metropolitana, en función al nivel sociodemográfico y la distribución por distritos.

Tabla 5. Distritos con mayor demanda de comida por *delivery* y distribución de personas por niveles socioeconómicos

Apeim DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM – LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

| Zona | TOTAL | Niveles Socioeconómicos | | | | |
|--|-------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | | NSE "A" | NSE "B" | NSE "C" | NSE "D" | NSE "E" |
| Total | 100 | 5.2 | 18.5 | 38.4 | 30.3 | 7.6 |
| Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo) | 100 | 0.8 | 9.4 | 42.9 | 38.3 | 8.6 |
| Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras) | 100 | 2.5 | 24.6 | 44.5 | 24.4 | 4.0 |
| Zona 3 (San Juan de Lurigancho) | 100 | 1.2 | 14.7 | 38.0 | 37.7 | 8.3 |
| Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria) | 100 | 1.5 | 15.4 | 44.8 | 31.5 | 6.9 |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) | 100 | 2.1 | 14.1 | 37.8 | 37.8 | 8.3 |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) | 100 | 14.8 | 43.8 | 26.9 | 12.5 | 2.0 |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) | 100 | 35.4 | 35.9 | 21.2 | 5.9 | 1.6 |
| Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) | 100 | 2.4 | 18.2 | 36.2 | 35.0 | 8.2 |
| Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac) | 100 | 0.0 | 6.7 | 39.0 | 42.1 | 12.2 |
| Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla) | 100 | 1.3 | 15.3 | 40.5 | 29.3 | 13.6 |
| Otros | 100 | 5.0 | 10.0 | 70.1 | 10.0 | 5.0 |

APEIM 2013: Data ENAHO 2012

Fuente APEIM (2014).

2.2 Mercado: Tamaño, características

Para conocer la demanda que tendrá nuestro producto, se continuó con el análisis de la encuesta realizada, para la validación del modelo de negocio teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Los productos de Perú Daily Chef son nuevos en Lima, y aún no conocemos el nivel de aceptación que tendrán.
- Existe un gran potencial para el mercado basado en las características de nuestro prospecto, los Sofisticados
- Las familias de sectores socioeconómicos A y B son los principales clientes.
- También consideramos la calidad, presentación, puntualidad y precio de los kits de alimentos, como factores motivacionales del consumidor final, aunque estos factores los consideramos estándares y mínimos del sistema.

Tamaño del mercado

En la actualidad no existen datos públicos desde el punto de vista de la demanda sobre kits de alimentos frescos, que permitan hacer una aproximación del tamaño preciso del mercado de las empresas dedicadas a este rubro. Por lo tanto, nos encontramos en un océano azul, aun así, el arranque se hará a efectos de poder estudiar y analizar la respuesta de la clientela.

Para nuestras estimaciones usaremos:

- El nicho de mercado está dado por los sectores socioeconómicos A y B, los cuales serán explorados con prioridad, debido a que involucraría preferencias de consumo de este tipo de producto, a precios competitivos, pudiéndose hacer una penetración de mercado que permita obtener un mayor margen de contribución. Para esto realizamos las encuestas.
- Métodos indirectos. Haremos cálculos de fuentes secundarias basados en el consumidor peruano de Lima metropolitana de comida saludable por *delivery*.

Características de los clientes

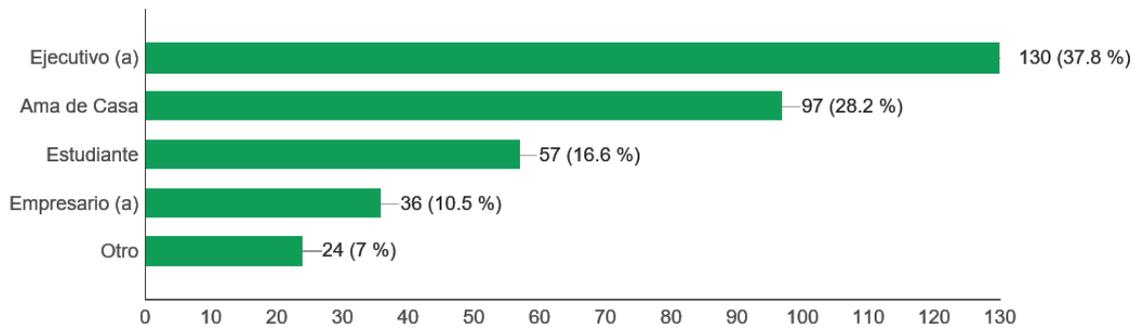
Debemos identificar las propiedades más valoradas por la clientela y para ello debemos conocer a quién va dirigido el producto y qué variables son las más importantes al momento de la compra. En esta etapa usaremos los resultados de la encuesta realizada a potenciales consumidores:

- Población perteneciente a los sectores A y B.
- Edad promedio entre 30 y 50 años.
- Localidades: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina.
- Composición familiar promedio: 3 personas.
- Gasto promedio por compras en supermercado: 1000 soles al mes a más.

También se ha identificado una segmentación que se describe a continuación:

Tabla 6. Ocupación genérica

Ocupación principal (344 respuestas)

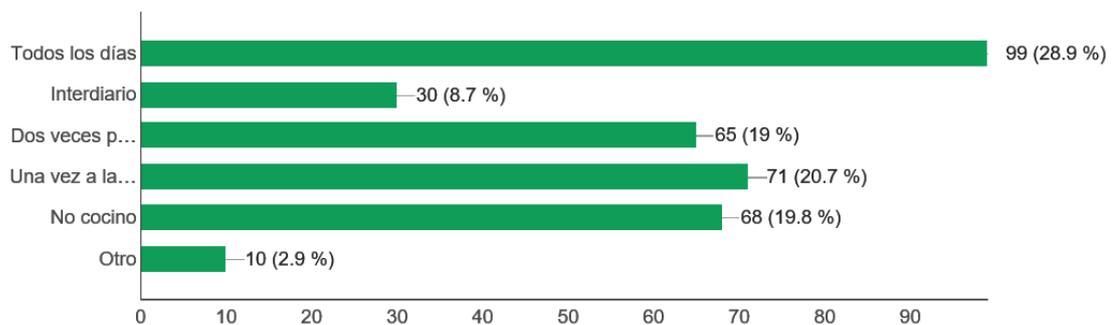


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

- Segmento de ejecutivos y/o profesionales (37.8%); potenciales clientes que por la carga laboral valoran el tiempo que ahorrarían de no salir al supermercado y cocinar sin tener los insumos preparados.
- Segmento de amas de casa (28.2%); potenciales clientes que valoran el kit de alimentos ya preparados (cortados, pelados etc.), que minimice el tiempo en su preparación, generar desperdicios, etc.
- Segmento estudiantes y empresarios con 16.6% y 10.5% respectivamente son potenciales clientes que valoran la rapidez, sabor y practicidad de un producto de estas características
- Y Otros con un 7% que también aportan valor al modelo, y son potenciales clientes de nuestro producto.

Tabla 7. ¿Con qué frecuencia cocina?

¿Con qué frecuencia cocina? (343 respuestas)

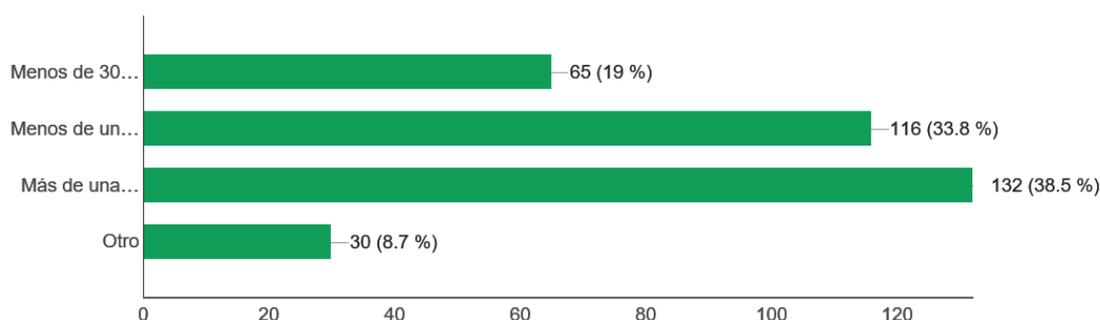


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Considerando a todas aquellas personas que cocinan, podemos extraer la siguiente información, sobre la frecuencia con la cual cocina, un 28.9% lo hace a diario, por lo que podemos determinar que es muy valorada la comida del día para este segmento de clientes, un 20.7% lo hace una sola vez a la semana, lo cual es muy interesante, porque es casi opuesta la anterior, pero clave para el modelo de negocio, un 19% lo corresponden las personas que cocinan unas dos veces por semana y una nada despreciable 8.7% lo hace interdiariamente.

Tabla 8. ¿Cuánto tiempo destina para cocinar?

¿Cuánto tiempo destina para cocinar? (343 respuestas)



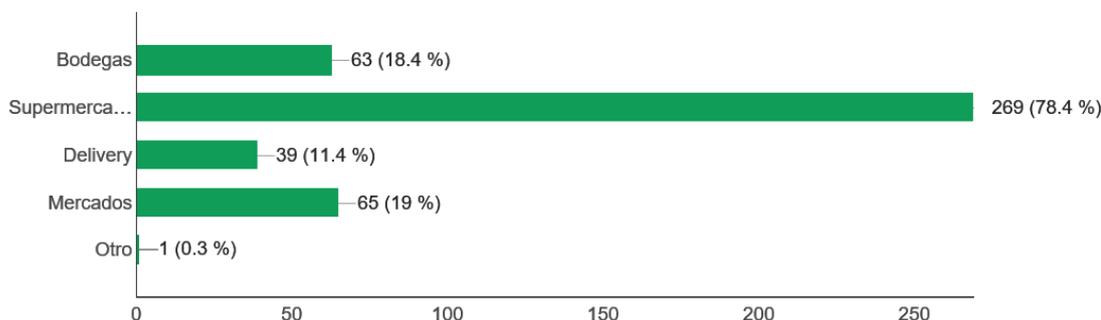
Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Por otro lado, cuando evaluamos el tiempo destinado a la cocina, podemos obtener un dato clave para nuestro modelo de negocio, y es que un 38.5% de la muestra se toma más de una hora para cocinar, tiempo en el que seguramente una buena proporción se toma en la preparación de los ingredientes, su lavado, corte y demás, por otro lado, un 33.8% lo hace en menos de una hora y un 19% lo hace en menos de 30 minutos.

Este es un dato relevante, considerando que Perú Daily Chef ofrecerá poder cocinar como todo un chef, en el menor tiempo posible, y con cero desperdicio.

Tabla 9. ¿Dónde realiza sus compras?

¿Dónde realiza sus compras? (343 respuestas)

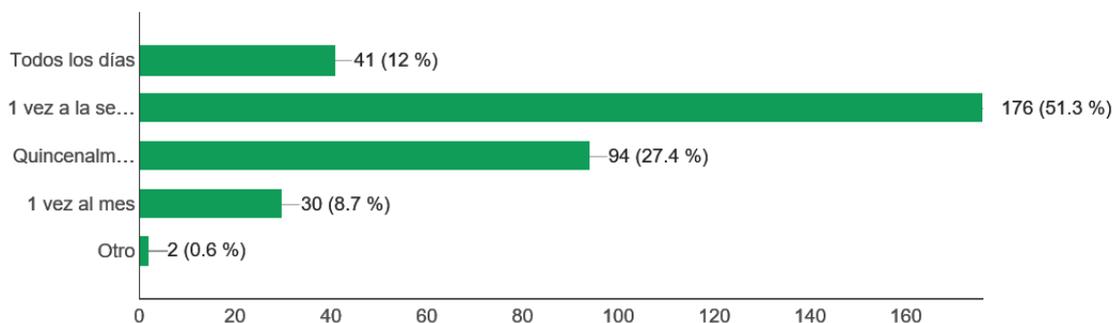


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

El dato relevante de este punto es que un 78.4% de la muestra compra en Supermercados, lo cual es tremendamente significativo, esto se entiende y aprecia, considerando que la población objetivo es estrato socioeconómico A y B, además son personas sofisticadas, que valoran el tiempo, la limpieza y el orden que un supermercado hoy día ofrecen a sus clientes.

Tabla 10. ¿Con qué frecuencia compra sus víveres?

¿Con qué frecuencia compra sus víveres? (343 respuestas)

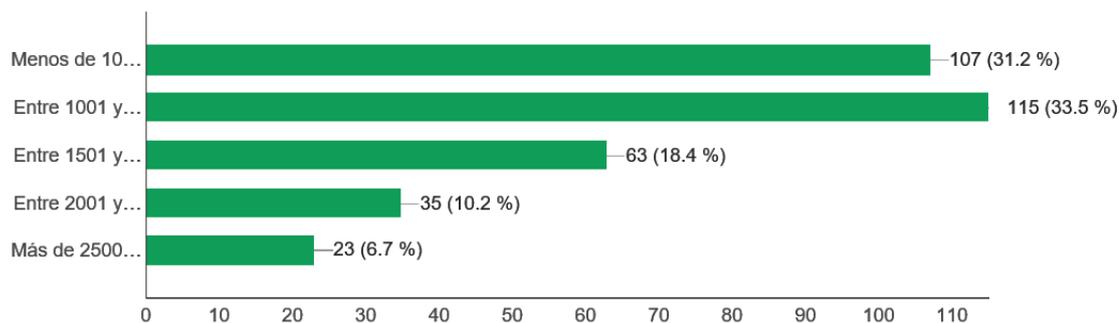


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Un 51.3% de la muestra realiza sus compras una vez por semana, esto es muy determinante e importante, considerando que Perú Daily Chef le llevará a la puerta de su casa la comida lista para cocinar, por lo tanto no será necesario acudir con tanta frecuencia al Supermercado, y esto se ve soportado con el 27.4% de personas que hacen sus compras quincenalmente.

Tabla 11. ¿Cuál es el promedio de su gasto mensual en víveres?

¿Cuál es el promedio de su gasto mensual en víveres? (343 respuestas)



Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Otro aspecto muy importante es el gasto mensual en víveres, tenemos a un 33.5% de la muestra que gasta entre 1.001 y 1.500 soles en la compra de víveres, adicionalmente tenemos a un 31.2% que gasta menos de 1.000 soles mensuales, y también un importante 18.4% que gasta entre 1.501 y 2.000 soles.

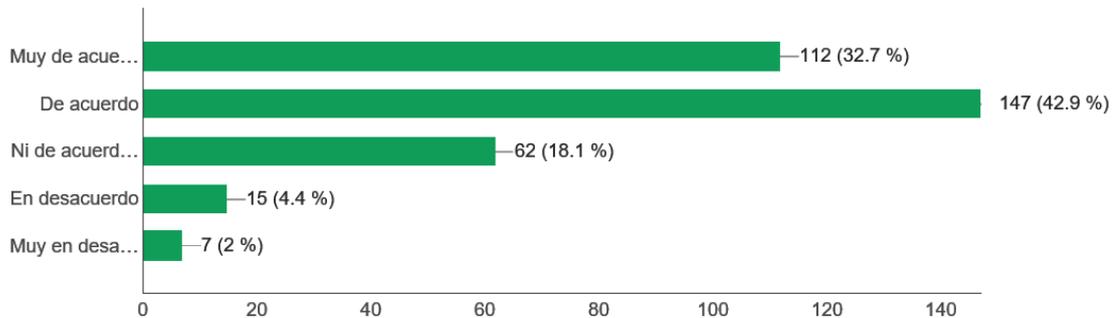
Con estos aspectos tenemos mucho más claro quién es nuestro público objetivo, ahora vamos a evaluar las preferencias de éste, cómo evalúa una propuesta de negocio como lo es Perú Daily Chef, qué preferencias posee y cómo apreciaría una oferta valor como la propuesta.

Para esto se utilizan preguntas en escala Likert las cuales son muy valiosas para obtener este tipo de información.

Tabla 12. ¿Estaría dispuesto a comprar en la comodidad de su casa un Kit (una caja) con todos los ingredientes, limpios, cortados en la medida exacta y con la mejor receta para preparar los más ricos platos de la comida criolla e internacional?

¿Estaría dispuesto a comprar en la comodidad de su casa un Kit (una caja) con todos los ingredientes, limpios, cortados en la medida exacta y con la mejor receta para preparar los más ricos platos de la comida criolla e internacional?

(343 respuestas)



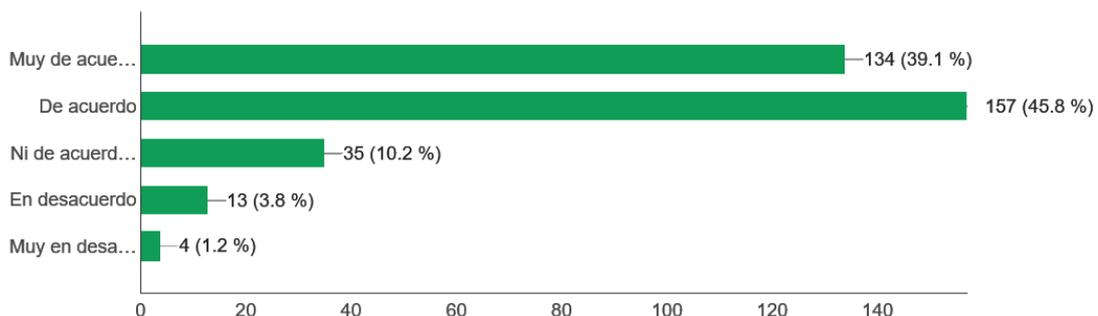
Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Las preferencias son realmente importantes, nos determinan cuánta disposición tendría ese potencial cliente en comprar el producto que satisfaga esa necesidad que desea suplir, en esta pregunta se evalúa directamente la disposición de comprar en casa un Kit con todo listo para cocinar, acá obtenemos un contundente 42.9% de la muestra la cual estaría de acuerdo en hacerlo y un más significativo 32,7% de personas encuestadas que estarían muy de acuerdo en comprar el Kit, esto nos da un 75.6% de personas que estarían dispuestos a comprar los kit de Perú Daily Chef.

Tabla 13. ¿Estaría dispuesto a cocinar si tuviera todos los ingredientes listos y preparados para utilizar, sin la necesidad de seleccionar nada, picar, lavar ni generar desperdicios?

¿Estaría dispuesto a cocinar si tuviera todos los ingredientes listos y preparados para utilizar, sin la necesidad de seleccionar nada, picar, lavar ni generar desperdicios?

(343 respuestas)



Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

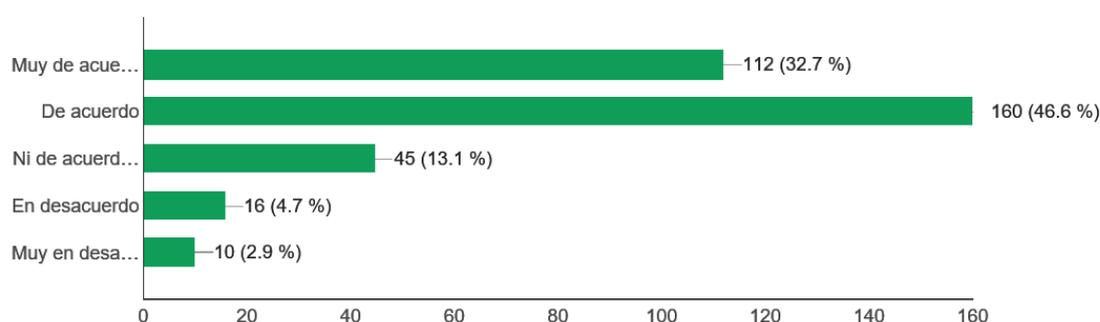
En esta pregunta tenemos un categórico 45.8% de personas de acuerdo en cocinar si tuviera todos

los ingredientes listos, y a éstos se le suman un 39.1% que estarían muy de acuerdo en hacerlo, esto es muy importante porque podemos determinar que un 84.9% de personas están dispuestas a cocinar si tuvieran todo listo, y esta es justo parte de la oferta valor de Perú Daily Chef.

Tabla 14. ¿Le gustaría experimentar la experiencia de ser un chef y cocinar en casa, con la calidad, sabor y rapidez con la cual los chef lo hacen en los mejores restaurantes?

¿Le gustaría experimentar la experiencia de ser un chef y cocinar en casa, con la calidad, sabor y rapidez con la cual los chefs lo hacen en los mejores restaurantes?

(343 respuestas)



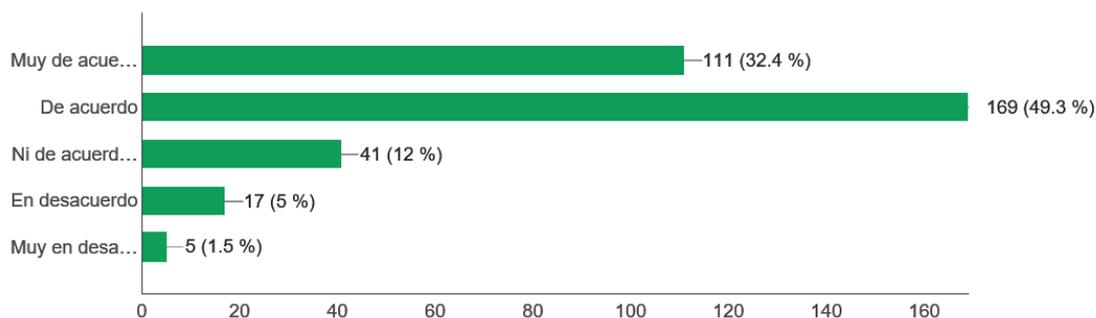
Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

En cuanto a experimentar la experiencia de ser un chef, tenemos que un 46.6% de personas les gustaría experimentar serlo, a lo cual se le suma un 32.7% que estaría muy de acuerdo, esto va de la mano con la cultura propia de un país como el Perú, en el cual el Chef hoy día es un profesional respetado y admirado por la sociedad.

Tabla 15. ¿Valoraría usted recibir este Kit de ingredientes y vivir la experiencia de cocinar como todo un chef?

¿Valoraría usted recibir este Kit de ingredientes y vivir la experiencia de cocinar como todo un chef?

(343 respuestas)



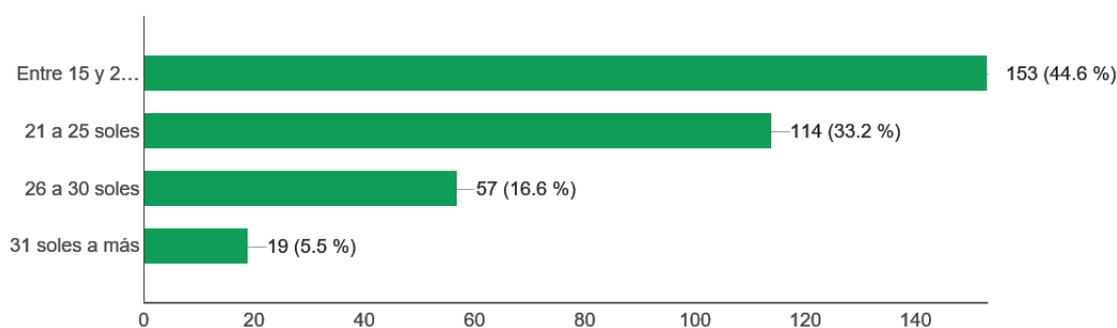
Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

La valoración de recibir el kit de ingredientes es medida en esta pregunta, obteniendo un 49.3% que está de acuerdo y valoraría recibirlo y se le suma un 32.4% que está muy de acuerdo en hacerlo y recibirlo, por lo tanto el Kit es aceptado y valorado.

Tabla 16. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por este Kit de alimentos listos para cocinar?

¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por persona por este Kit de alimentos listos para cocinar?

(343 respuestas)

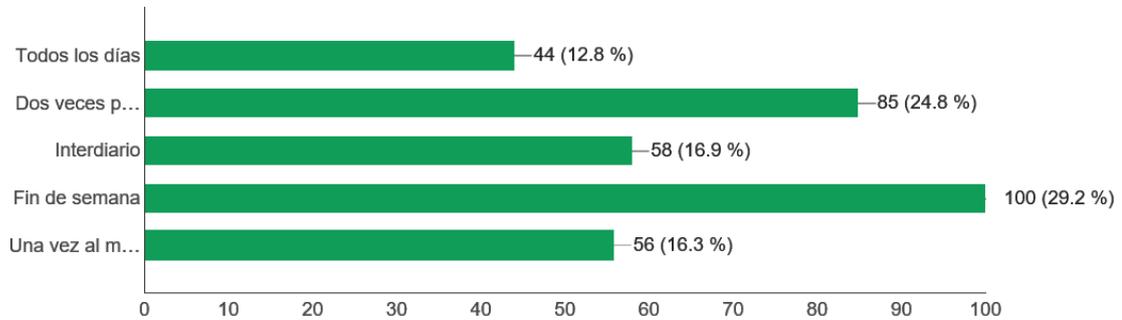


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

En este aspecto de los costos del Kit es categórico el impacto del menor costo, obteniendo un 44.6% de personas dispuestas a pagar entre 15 y 20 soles por Kit e incluso un 33.2% dispuestos a pagar entre 21 y 25 soles.

Tabla 17. ¿Con qué frecuencia considera que adquiriría los Kits de alimentos?

¿Con qué frecuencia considera que adquiriría los Kits de alimentos?
(343 respuestas)

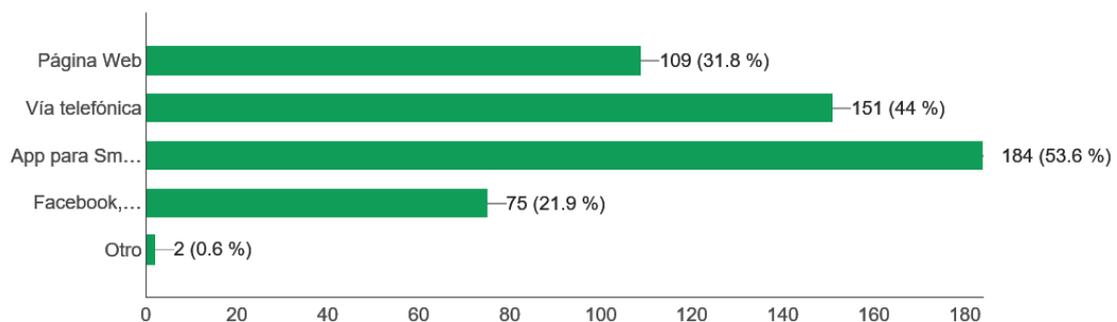


Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Esta es una pregunta clave e importante, la frecuencia determina la cantidad de Kits por semana a procesar y vender, tenemos un 29.2% que lo compraría los fines de semana, un 24.8% dos veces por semana, un 16.3% una vez al mes, un importante 16.9% interdiario y un clave y sólido 12.8% que lo haría todos los días.

Tabla 18. ¿Para acceder a estos Kits de alimentos, ¿Estaría dispuesto a solicitarlos desde la comodidad de su hogar u oficina desde una página Web, APP móvil o teléfono?

Para acceder a estos Kits de alimentos, ¿Estaría dispuesto a solicitarlos desde la comodidad de su hogar u oficina desde una página Web, APP móvil o teléfono?
(343 respuestas)



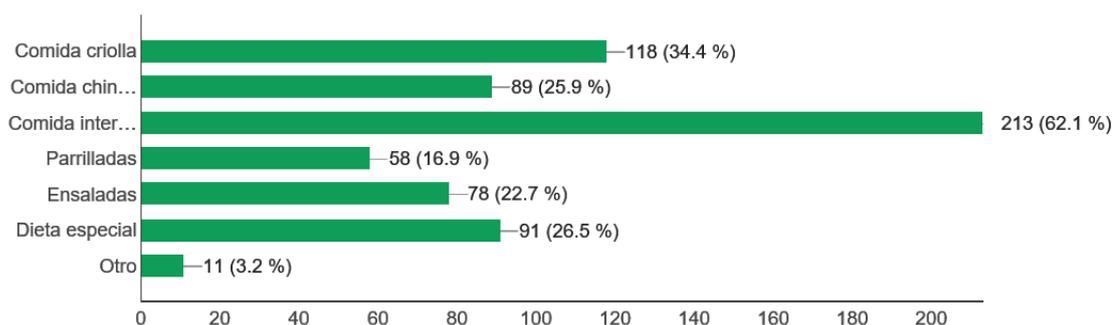
Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Con esta pregunta obtenemos el grado de preferencia de contacto con Perú Daily Chef, obteniendo un 53.6% de los potenciales clientes indicando que usarían una APP móvil para smartphones, un

44% a través de teléfono tradicional y un 31.8% a través de nuestra página Web, también es valioso acotar que la compra a través de redes sociales está creciendo con un sólido 21.9% de personas.

Tabla 19. ¿Qué tipo de comida le gustaría preparar en la comodidad de su hogar?

¿Qué tipo de comida le gustaría preparar en la comodidad de su hogar?
(343 respuestas)



Población muestral: 344 personas. Fuente: Elaboración propia 2016.

Con esta pregunta se determina el tipo de comida que más le gustaría a los potenciales clientes de Perú Daily Chef preparar, se encontró que el 62.1% de ellos prefieren cocinar comida internacional, seguido de la comida criolla con un 34.4% de la preferencia, también es valioso acotar que un 26.5% de las personas le gustaría preparar platos especiales, éstos se enfocarán en platos para diabéticos, celíacos, dietas para adelgazar, entre otros.

2.3 El sector: Descripción e identificación de competidores

Identificar a los competidores que ofrecen productos semejantes a los kits de alimentos de Perú Daily Chef y que puedan satisfacer las mismas necesidades, tiene los siguientes objetivos:

- Conocer las ventajas y desventajas de nuestros productos en comparación con los de la competencia.
- Identificar los beneficios que tendrían nuestros clientes al comprar en Perú Daily Chef en lugar de la competencia.
- Identificar las ventajas de los productos alternativos que ofrecen nuestros competidores.
- Conocer las estrategias que usan nuestros competidores para vender sus productos.

A continuación, se muestra un ejemplo de la oferta que la competencia puede ofrecer, pero que requieren ser comprados en el supermercado y con platos muy básicos.

Gráfico 3. Oferta de verduras chinas en supermercados Wong en Lima, Perú (competencia similar)



Fuente: Elaboración propia 2015.

No existen competidores directos, dado que Perú Daily Chef es un nuevo concepto de negocio, que vende los kits de alimentos para platos de comida específica, con la cantidad exacta y que invita a vivir la experiencia de prepararlo en casa con las mejores recetas. Los competidores indirectos son las tiendas de supermercados como Wong, Vivanda, etc. que comercializan kits pre-elaborados, y consisten en verduras picadas y recetas muy básicas; los kits no contienen las carnes ni proteínas necesarias para la preparación de los platos. Por otro lado, las comidas instantáneas, comidas rápidas o platos preparados, siempre serán una competencia indirecta. Asimismo, tenemos una enorme cantidad de restaurantes en Lima que ofrecen menús por *delivery*. Hay que destacar un nuevo competidor en el mercado peruano, Hellofood Perú, cuya oferta de valor corresponde a la entrega en la puerta de su casa de los menús de cualquier restaurante adscrito a ellos.

Gráfico 4. Oferta de Hellofood Perú (el cliente puede ordenar *on-line* comida preparada de su restaurante preferido)



Fuente: www.limadelivery.com.

2.4 Adecuación en el tiempo

Es de esperarse que, en las etapas de iniciación del negocio, los pedidos no sean de gran volumen, tal como se refleja en la encuesta realizada por el equipo del proyecto. En el modelo de negocios,

deberá contemplarse una cuota mínima de venta que cubra los gastos fijos de la empresa y el capital de trabajo que permita seguir operando hasta alcanzar el volumen de ventas planeado. Para el proyecto se realizará un estudio económico por un lapso de 4 y 5 años.

3. Posibles fuentes de ventaja competitiva a medio/largo plazo

Nuestra estrategia de diferenciación será el formato y el envasado del producto, los cuales son: insumos pre-cortados, fresca y facilidad de técnicas de preparación, aunado a vivir una experiencia culinaria especial. Nuestras principales ventajas son:

a) Ahorro de tiempo:

Ofreciendo ahorro de tiempo a nuestros clientes a través de alimentos listos para su preparación y a la vez saludables. Teniendo en cuenta que el segmento de nuestros clientes valora mucho que pueda preparar sus alimentos, utilizando ingredientes listos y exactos para cocinar, en la comodidad de su casa.

b) La ventaja en costos:

Gestionaremos todas nuestras actividades de manera que los costos sean lo más reducidos posibles, más bajos que los de cualquier otro competidor; sabemos por los resultados de nuestra encuesta que un 44.6% del segmento de nuestros potenciales clientes están dispuestos a pagar entre 15 y 20 soles, esto nos da margen de maniobra para poder ofrecer productos de la más alta calidad y por otro lado obtener la ganancia necesaria que cubra costos y deje utilidad positiva.

c) Ventaja en diferenciación:

Al iniciar Perú Daily Chef lo hará estableciendo una ventaja en diferenciación a través de ofrecer un producto que no existe en el mercado, que es completamente innovador en su primera etapa de vida, esta sería de inicio nuestra propiedad diferencial, nuestro servicio de kits de preparación de comida por *delivery* nos brinda un atributo diferencial que debemos explotar.

4. Estrategia competitiva a largo plazo

Enfoque-segmentación

Nuestra estrategia consiste en enfocarnos en segmentos variados, pero a la vez bien definidos: Población sofisticada, que valora la practicidad y facilidad en la preparación de sus alimentos. Adicionalmente tenemos un potencial segmento de mercado mucho más especializado en los siguientes rubros:

- a) Sector salud, para personas que requieren una dieta especial por prescripción médica o clientes que padecen de alguna enfermedad y requieren de una dieta especial, por ejemplo, personas con diabetes, celíacos, adultos mayores de la tercera edad, pacientes con obesidad, etc.
- b) Deportista, personas que requieren una dieta apropiada de acuerdo a sus objetivos personales.

5. Cuantificación y planificación de la implementación del modelo de negocio validado

El proyecto Perú Daily Chef requiere, claro está, de un completo análisis financiero, en el cual se analicen con detalle todas las variables financieras que puedan intervenir en él, por ello una de las primeras premisas es determinar el capital inicial para la adquisición de activos y poner en marcha el proyecto, estos valores y detalle se describen en el capítulo IX. Adicionalmente esta cuantificación y planificación de la implementación del modelo de negocio planea la realización de toda una serie de actividades, las cuales se describen a continuación:

5.1 Constitución de la empresa y trámites notariales

En primer lugar, se debe constituir la empresa, Perú Daily Chef será sociedad de responsabilidad limitada, con igual participación para sus socios. Una vez constituida la empresa se obtendrá el registro único de contribuyentes (RUC) de la compañía (registro de control tributario). Se deberá contar con la asesoría de profesionales tales como abogados y contadores que permitan realizar los trámites legales y asesoría financiera en la iniciación de la empresa para entrar en funcionamiento en un corto plazo.

5.2 Certificaciones, permisos sanitarios, adecuaciones legales y municipales

Solicitar los permisos tributarios, sanitarios, municipales y las certificaciones necesarias para la adecuada operación basados en la ley peruana.

- Permisos y trámites municipales.
- Permisos tributarios ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat).
- Autorizaciones sanitarias (Digesa, Ministerio de Salud, etc.).
- Autorización y permiso de Defensa Civil.

5.3 Selección y contratación de proveedores e inicio de actividades comerciales

Gestionaremos la certificación de nuestros proveedores, contando con una amplia red de éstos que permita asegurar el aprovisionamiento de los insumos necesarios para la elaboración de los kits, exigiendo que nuestros proveedores cuenten con las certificaciones debidas. Con todos los proveedores se gestionarán acuerdos comerciales de corto y mediano plazo, considerando los siguientes aspectos contractuales:

- Revisión de precios.
- Características y condiciones de los insumos y productos.
- Cantidades de insumos a demandar.
- Métodos de distribución.
- Horarios de despacho.
- Logística en general.
- Gestión tecnológica (canales virtuales).
- Materiales de empaque y embalaje.
- Recetas (impresión).

5.4 Acondicionamiento del local y centro de operaciones

En forma paralela a la constitución de la empresa se empezará a buscar el local para establecer el centro de operaciones, se contratará los servicios básicos (tales como telefonía, internet, agua, luz, etc.), y otras gestiones administrativas que surjan en el proceso.

5.4.1 Compra de activos para la operación y administrativos

Se debe realizar la compra de la maquinaria y equipos necesarios para la operación, tanto para la parte administrativa como para nuestro centro de operaciones, equipos tales como de limpieza, corte y envasado de alimentos, congeladores, conservadores, etc.

Para optimizar la gestión implementaremos un *software* que nos permitirá administrar los pedidos y programar las rutas de distribución.

5.4.2 Implementación de la central telefónica y redes sociales

Los clientes de Perú Daily Chef realizarán sus pedidos a través de nuestros canales virtuales y electrónicos, tales como: página web, APP móvil, redes sociales y central telefónica.

5.4.3 Gastos de *marketing* y publicidad

Desarrollo de la página web, APP para *smartphone*, central telefónica e implementación de las redes sociales que nos permitan estar interconectados con nuestros clientes. Adicionalmente estrategias SEO por internet

5.4.4 Diseño organizacional, contratación de personal

Diseño de la estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos de la organización, creando los puestos, perfiles y organigrama que serán necesarios para el lanzamiento de la empresa.

6. Diseño de las políticas y procedimientos de la empresa

De acuerdo a la estrategia de nuestro negocio, desarrollaremos las siguientes políticas, gestionando su difusión y entendimiento entre los miembros de la organización:

- Política de recursos humanos.
- Políticas de logística y compras.
- Políticas de seguridad.
- Políticas de calidad, higiene y medio ambiente.
- Procedimiento para la recepción de insumos alimenticios, manipuleo, almacenaje y refrigeración.
- Procedimiento para la recepción, elaboración y despacho de pedidos/kits.

Estaremos incorporando nuevas políticas de acuerdo al crecimiento del negocio.

7. Fase de operación

Respecto a la operación, diariamente se prepararán los kits específicos, según los pedidos para cada cliente, teniendo en cuenta la lista de opciones que se disponga semanalmente, para después ser envasados de modo individual en los recipientes especialmente acondicionados, respetando las debidas normas de salubridad, para finalmente ser despachados por un repartidor autorizado, en un vehículo debidamente acondicionado para el traslado y el mantenimiento de la cadena de frío, siguiendo una ruta optimizada, con lo cual nuestros clientes recibirán sus pedidos en la fecha y hora solicitados.

8. Tabla de Gantt

A continuación, se presenta una tabla de Gantt, en la cual se reflejan las fases y actividades que se llevarán a cabo.

Tabla 20. Tabla de Gantt

Nombre del proyecto: Perú Daily chef

■ Actividad
→ Duración actividad

| GANTT Hitos | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 | mes 13 | mes 14 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Constitución de la empresa y trámites notariales | → | | | | | | | | | | | | | |
| Constitución legal | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| RUC | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Certificaciones, permisos sanitarios y adecuaciones legales y municipales | | | → | | | | | | | | | | | |
| Certificaciones ISO | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Permisos sanitarios | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Permisos municipales | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Selección y contratación de proveedores e Inicio de actividades Comerciales | | | | → | | | | | | | | | | |
| Selección de proveedores | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Negociación con proveedores | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Acondicionamiento del local y centro de operaciones | | | | | | | → | | | | | | | |
| Acondicionamiento de local | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Contratación de servicios luz, agua, etc | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Compra de activos para la operación y administrativos | | | | | | | | | → | | | | | |
| Compra de activos para la operación | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Compra de activos administrativos | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Implementación de la central telefónica y redes sociales | | | | | | | | | → | | | | | |
| Implementación central telefónica | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Implementación APPS y redes sociales | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Gastos de marketing y publicidad | | | | | | | → | | | | | | | |
| Gastos de marketing | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Diseño organizacional, Contratación de personal | | | | | | | → | | | | | | | |
| Diseño de estructura organizacional | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Diseño de puestos | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Contratación de personal | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

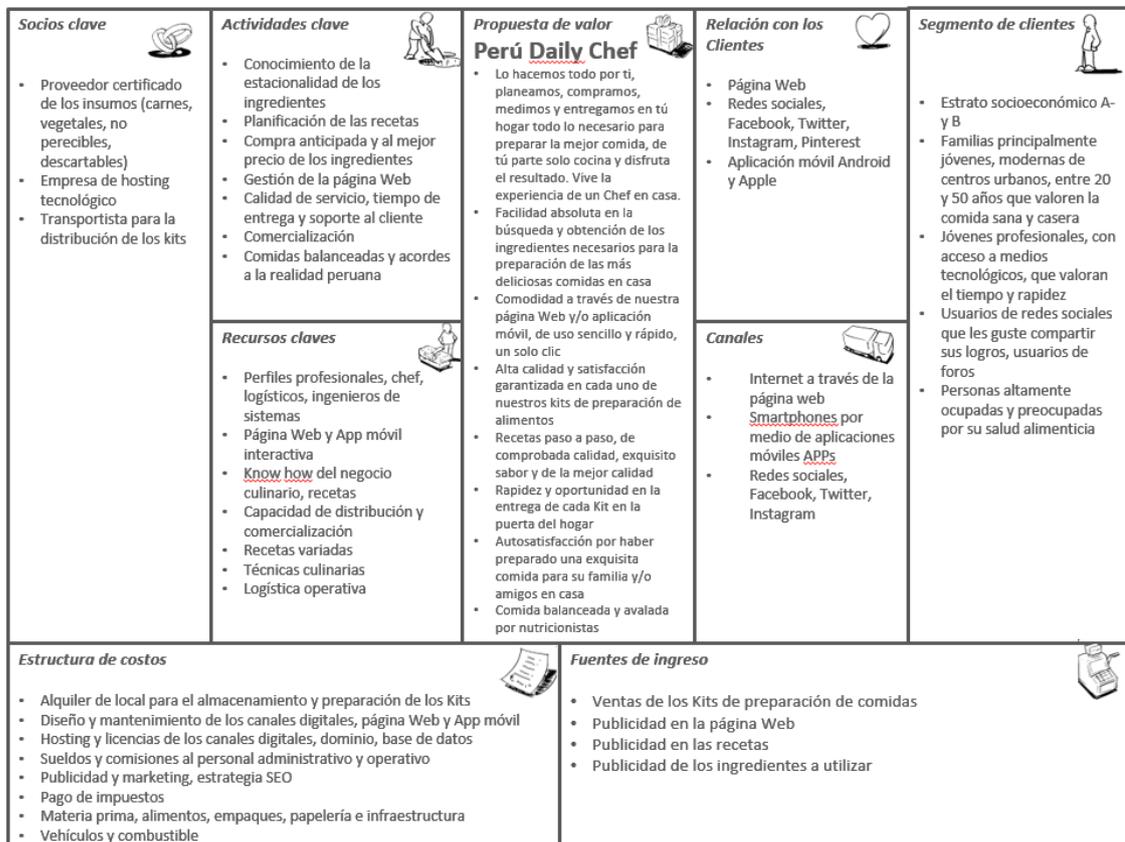
Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo IV. El modelo de negocio – Situación actual - Canvas

El modelo de negocios se basa en la comercialización de kits de preparación de alimentos, medidos, cortados y listos que incluyen técnicas culinarias de preparación, con lo cual nuestro cliente vivirá la experiencia de ser todo un chef en la comodidad de su hogar.

El modelo Canvas presenta de manera esquemática el modelo de negocio, detallando socios, actividades y recursos claves, relación con los clientes y su segmento, los canales, la estructura de costos, las fuentes de ingreso y la propuesta de valor.

Gráfico 5. The Business Model Canvas



Fuente: Modelo Canvas. Elaboración propia 2015.

1. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se basa en:

1.1 El producto

En octubre del 2013, el Perú experimentaba un crecimiento del 5.67% en la industria culinaria y a inicios del 2014 en Lima Metropolitana y el Callao ya se tenían 39.895 restaurantes; esto significaba un aporte de 0.28 puntos de crecimiento en la producción peruana, según el Instituto de Estadística e Informática (INEI)⁶. La situación macroeconómica del Perú vivida en los últimos años se refleja en el nivel de consumo de los peruanos, lo cual hace que sus preferencias sean más “sofisticadas”, en donde la apuesta va por la exclusividad y la calidad⁷. Lo mencionado anteriormente se ve reflejado en las familias promedio, y es que antes, el 50% del nivel de ingresos eran destinados a la compra de alimentos y actualmente se observa que se ha reducido a 35%.

El limeño promedio de los sectores A y B gasta entre S/. 35.00 y S/. 100.00 en comidas fuera de casa. El consumo en el sector creció en 34%, ello significa que estamos en un mercado en crecimiento, sin embargo, desde el 2010 se observa que la capacidad de los buenos restaurantes ha sido sobrepasada, teniendo que hacer una reserva si queremos consumir en estos locales⁸. Ante esta necesidad, se ha notado cada vez más que las familias y/o amigos deben esperar en algunos restaurantes e incluso algunos clientes opten por el servicio *delivery*.

Teniendo en consideración que quienes van a estos restaurantes de alta gama son personas de los sectores A y B, con un perfil sofisticado, donde el tiempo es un valor importante, nace la propuesta de Perú Daily Chef, que ofrece la experiencia de sentirse un chef en la comodidad de su hogar y que sus invitados sientan ese toque de casa en sus comidas.

Para lograr esta experiencia el cliente no deberá ir al supermercado y hacer las compras, ni deberá cortar y estimar cantidades, porque Perú Daily Chef lo hará por usted, brindándoles productos crudos y en las medidas exactas con la más alta calidad; para esto, solo deberá utilizar cualquiera de nuestros medios electrónicos o levantar el teléfono para hacer su pedido y nosotros se lo llevaremos a casa. Los clientes de Perú Daily Chef podrán conocer y trabajar con los ingredientes crudos de alta calidad y en medidas exactas, para que puedan lucirse preparando en su propia cocina los mejores platillos, siguiendo nuestras prácticas recetas.

⁶ Cruz Cuevas (2014).

⁷ Diario Oficial El Peruano (2013).

⁸ Diario El Comercio (2010).

Por ello, la propuesta de valor de Perú Daily Chef es:

“Sabemos que el tiempo es importante para ti y que buscas formas diferentes de conectarte con tus seres queridos y es que en Peru Daily Chef creemos en algo innovador y exclusivo para gente como tu; por ello desarrollamos la experiencia de ser un chef en la comodidad de tú casa. ¡Lo hacemos todo por ti!, ¡Te invitamos a vivir la experiencia de ser un chef diferente!”.

1.2 Elementos claves para la oferta de valor de Perú Daily Chef

Perú Daily Chef no es un *delivery* de comida de un restaurante, ni de supermercado, tampoco es una propuesta de *catering*; somos una propuesta de “experiencia culinaria” en casa, el ser reconocido como un chef por sus invitados y amigos, sin haber recibido clases de cocina. La clave de nuestro producto es el trasladar la experiencia de ser un chef en casa, con la garantía de cocinar, hacerlo bien y sobre todo muy rico.

Por otro lado, tenemos elementos claves a considerar entre los cuales tenemos:

- Orden y planeamiento de comidas en línea.
- Comidas accesibles.
- Desarrollar conciencia de salud.
- Minimizar desperdicios.
- Acceder a los usuarios a través de programas de social media.
- Se ofrecen programas de dieta para diferentes gustos, incluyendo programas para vegetarianos, ancianos, niños en desarrollo, deportistas y personas con necesidades alimenticias especiales.
- Compartir técnicas culinarias.
- Control de porciones y de calorías.
- Reducción del tiempo de compra.
- Trabajar directamente con los pequeños agricultores y las granjas para garantizar los productos más frescos.
- No costos adicionales por transporte/empaque.
- Ahorros por precios más competitivos.

La oferta: El producto/servicio

El producto son kits de preparación de alimentos que estarán en una caja cuyo contenido son los ingredientes preparados y a la medida exacta para cocinar los más deliciosos platos de la cocina peruana e internacional, la caja contendrá también la receta paso a paso, con fotografías e instrucciones fáciles de seguir para que cualquier persona con el deseo de cocinar pueda hacerlo,

garantizándole resultados asombrosos, una comida deliciosa, con el mejor aspecto, saludable, sin desperdicios.

Debido a que nuestra oferta es única en el mercado, crea una gran oportunidad de arranque en la cual fijaremos los estándares de la industria, la calidad es higiénica, por lo tanto, no cabe a discusión que los kits y alimentos tendrán el mejor control de calidad, limpieza y garantía de frescura.

2. Los canales de distribución y la relación con los clientes

Los canales de distribución y difusión que utilizaremos serán: Internet a través de la página web, *smartphones* por medio de aplicaciones móviles App, redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram.

En cuanto a la relación con nuestros clientes la haremos principalmente por los intercambios de las experiencias por medio de las redes sociales y desde nuestra propia página web en la cual se tendrá acceso a todos los canales de comunicación social que utilizaremos. La experiencia de cocinar es única y muy personal para cada persona, la sensación de orgullo por lo logrado es muy especial y esto se gusta compartir con amigos y familiares, allí Perú Daily Chef estará presente.

3. Fuentes y modelos de ingresos y egresos

La principal fuente de ingreso de nuestra compañía estará dada por la venta de los kits de preparación de comida, por medio de nuestra página web, vía telefónica, App, redes sociales, entre otros. Se presentarán claramente los kits, su contenido, las recetas, las calorías y demás detalle de los alimentos a preparar. A continuación, se describen esas fuentes adicionales de ingresos y egresos (gastos) que el proyecto Perú Daily Chef posee:

3.1 Publicidad en la página web

La publicidad desde nuestra página web permitirá adicionar una fuente de ingresos adicional, comenzando con la de nuestros socios estratégicos, como los proveedores de los insumos a utilizar, por ejemplo, carne de cerdo San Fernando (una de las marcas de cárnicos más reconocida y de mayor confianza del país), arroz Costeño (marca de arroz de gran aceptación y consumo en el Perú). Lo que haremos es abrir espacios virtuales para colocar publicidad de esas marcas, las cuales utilizamos con insumos y a la vez buscar ingresos adicionales, claro está en relación ganar-ganar con estos proveedores.

3.2 Publicidad en las recetas

Junto con nuestros kits de alimentos se entregarán recetarios con los cuales nuestros clientes podrán cocinar fácilmente y vivir una experiencia inolvidable, estos recetarios permitirán a todas las empresas relacionadas del rubro pagar por publicidad en ella. Tenemos publicidad de utensilios de cocina, de electrodomésticos, entre muchos otros, la clave es que se abre al mercado un nuevo canal promocional que puede ser utilizado por cualquier empresa interesada en llegar a nuestro público objetivo a través de nuestros canales de comercialización.

3.3 Publicidad de los ingredientes a utilizar

Todos los ingredientes que usemos serán de empresas reconocidas y con altos estándares de calidad, con ellas se trabajará para incentivarlas a publicitar en nuestra página web e incluir sus marcas en nuestros recetarios. Por ejemplo, tenemos una receta de arroz con pollo peruano, por lo tanto, en la receta se utilizan ingredientes como: 100 gr de arroz Costeño, 4 piezas de pollo San Fernando, ½ cucharadita de sal Chef Sal.

Este tipo de publicidad es válida y permite incorporar ingresos extra a la compañía.

Gráfico 6. Modelo de receta Perú Daily Chef



Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Generación de costos

La cuantificación de los costos se encuentra en el capítulo IX.

4.1 Mano de obra directa

Los costos que asumiremos por nuestros trabajadores están en relación directa con el proceso productivo de la preparación de los kits de alimentación.

4.2 Mano de obra indirecta

Los costos que asumiremos por nuestro personal administrativo serán de soporte para la producción, distribución y *marketing* del producto.

4.3 Insumos

Los costos por los alimentos frescos, empaques y otros que negociaremos con alguna empresa de prestigio que garantice la calidad y entrega de estos.

4.4 Transporte

Gastos de distribución vía tercerización por el traslado de nuestros kits hacia los clientes.

4.5 Gastos de alquiler

Los costos por el alquiler de nuestro local donde se realizará el proceso de recepción, preparación y envío de nuestros kits de alimentos.

4.6 Gastos administrativos y financieros

Los costos relacionados directamente a la administración del negocio como los salarios, papelería, equipos de oficina, entre otros, son cargos financieros de operación, OPEX, los cuales deben ser muy cuidadosamente registrados y controlados para que la estructura de costos sea consistente y no se afecte el EBIT.

4.7 Publicidad

Perú Daily Chef permite la inclusión de publicidad de terceros dentro de su oferta de valor. Por ello, a través de nuestras cajas, recetas e ingredientes podemos incluir publicidad de terceros, por ejemplo hacer promoción de las marcas de los insumos con los cuales se preparan los kits de alimentos.

5. La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio

Los alimentos es un rubro de negocio en el cual la calidad es un componente estándar o higiénico de la industria, sin calidad sencillamente no existimos, por lo tanto, uno de los elementos de mayor valor que debemos entregar a nuestros clientes es la alta calidad, confianza y frescura de nuestros insumos, adicionalmente la entrega oportuna de los kits de alimentos, junto con las recetas y proporción correcta de la comida. Con esto se asegura que la experiencia sea completa.

Para posicionarse en el sector es clave crear una primera impresión alta y que satisfaga la expectativa del cliente, nuestro negocio se basa en trasladar la experiencia de cocinar como un verdadero chef en casa y con la calidad de este, con tan solo utilizar nuestros kits y seguir paso a paso las instrucciones. Cuando esa primera experiencia de arranque ocurra y el resultado sea el correcto, en sabor, tiempo y sencillez en la preparación de las comidas, la probabilidad de recompra será muy alta, lo que comenzará a crear recordación de marca y posicionamiento.

6. Las actividades clave

Las actividades clave son aquellas que tenemos que realizar de la mejor manera, sin estas, nuestro modelo de negocio no sería viable, entre las principales que tenemos identificadas están:

- Administración del sistema de comercialización, página web, aplicaciones móviles, telefonía, sin estos canales virtuales de comercialización no seremos capaces de vender los kits.
- Creación y organización de recetas en un sistema computarizado que maneje el control y demanda de insumos, actividad clave para poder garantizar la existencia de los insumos para preparar los kits.
- Planificación de la demanda de insumos, clave para poder respetar nuestra oferta y cumplir nuestra promesa de valor.
- Gestión de adquisición de insumos, negociación con los proveedores, gestión de costos y demás, que garanticen la existencia de los insumos necesarios para la operación.
- Recepción de insumos e inspección de calidad, su acopio, garantizar la cadena de frío, empaques y demás que conserven la frescura de los ingredientes
- Preparación y organización de los kits de reparto, cortado, medición y empaque de los kits en función a la cantidad de personas.
- Inspección y control de calidad, clave para asegurar nuestra oferta de valor, calidad, ante todo, cumpliendo todas las regulaciones sanitarias y mejores prácticas en la manipulación de alimentos.
- Distribución en función a zonas de reparto definidas.
- La comercialización de los kits de alimentos, a través de nuestros canales de venta.
- *Feedback* y soporte a nuestro cliente para aclarar cualquier duda y apoyarlos en la experiencia de cocinar.

7. Los recursos / Activos clave

Los recursos clave son aquellos elementos que sí o sí debemos tener y que la no presencia de alguno afecta nuestro negocio, los identificados son:

- Asesoría de nutricionista para garantizar el correcto balance calórico y la distribución adecuada entre proteínas, carbohidratos y vegetales.
- Tercerización de profesionales informáticos para la creación y mantenimiento de la página web interactiva, canales virtuales, bases de datos, servidores, *software*, claves porque los canales virtuales son la base fundamental de la comercialización.
- Técnicos para el fraccionamiento, armado y empaque de kits, bien entrenados y con sus certificados de salud.
- Expertos en gestión de la cadena de suministro de productos perecibles, así como en mercadeo relacional, comercialización y administración.

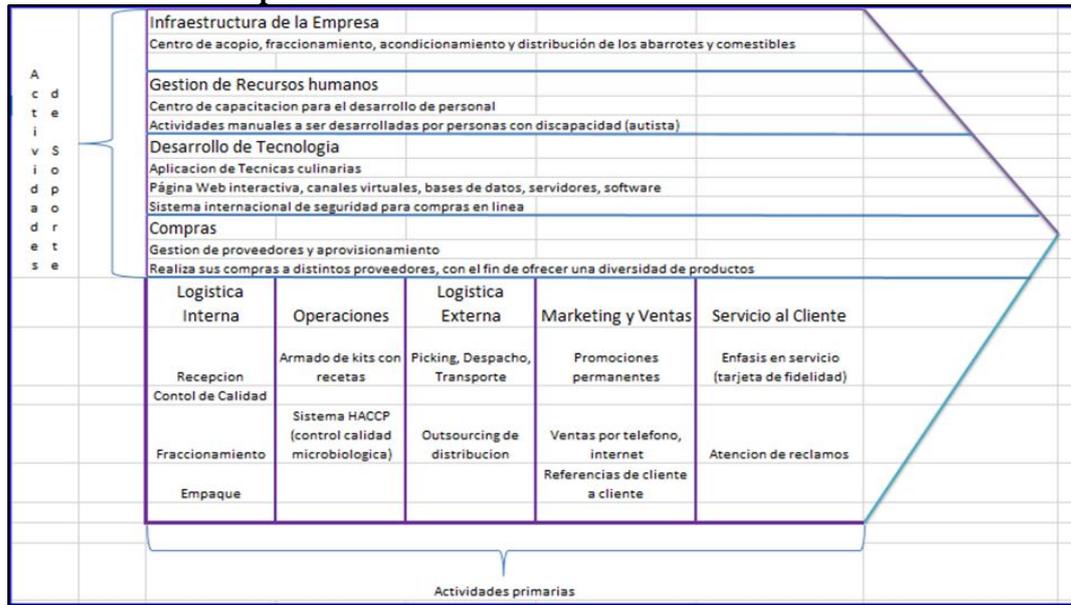
8. Los socios / Asociaciones clave

Los socios clave garantizan contar con el soporte adecuado y correcto de personas y/o empresas que necesitamos para nuestra operación, sin estos tendríamos inconvenientes en cumplir nuestra promesa de valor, entre los identificados tenemos:

- Proveedores certificados de los insumos y empaques, claves para poder garantizar el armado de los kits y su comercialización.
- Transportistas autorizados que tengan unidades refrigeradas para el transporte de productos perecibles, estos transportistas se encargarán de llevar los kits a las puertas de nuestros clientes, garantizando entregas oportunas y conservando la cadena de frío.
- Proveedor tecnológico de canales digitales (*data centers*, hospedaje de servidores, enlaces de datos, dominios de internet, motores de bases de datos, servidores y mantenimientos de toda la infraestructura tecnológica).

A continuación, presentamos el modelo operativo de Perú Daily Chef en su primera fase, claro está sujeto a la evolución que sea necesaria para garantizar el cumplimiento de la oferta de valor.

Gráfico 7. Modelo operativo



Fuente: Elaboración propia 2015.

9. Potenciales inversores

Podemos mostrar los siguientes posibles inversores para nuestro proyecto:

9.1 Empresas relacionadas

Nuestros kits utilizarán insumos adquiridos por empresas recocidas en nuestro país como Wong, Plaza Vea, entre otros; esto podría originar la relación para la inversión por parte de estas empresas a cambio de publicidad en los mismos empaques, así como en nuestra página web y otros.

9.2 Inversores independientes

Con el sustento técnico-económico se presentará el proyecto a inversores independientes con la posibilidad de conseguir el financiamiento de parte del proyecto.

9.3 Bancos

A los que se les hará una presentación y el estudio completo del proyecto para la aprobación de su financiamiento.

Capítulo V. Aspectos legales específicos del proyecto y/o sector

Los aspectos legales específicos del proyecto contemplan la adecuación de nuestra organización a las normativas legales vigentes para su normal funcionamiento, entre ellos tenemos el cumplimiento de las normas respecto a la licencia de funcionamiento y permisos municipales para una adecuada operación, la constitución de la empresa y su adecuación en los aspectos tributarios, previsionales y sanitarios. Respecto a ello, tenemos primero que la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento, Ley N° 28.976, nos indica que debemos cumplir con la reglamentación municipal para poder obtener los permisos de operación, para ello necesitamos pasar las inspecciones de Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) y que tramitemos los certificados de sanidad de los trabajadores y cumplir la reglamentación de Digesa, respecto al manejo y manipulación de los alimentos y adecuación sanitaria de nuestro negocio.

Adicional a ello se requiere cumplir con los procedimientos de constitución de la empresa. Es necesario elaborar la minuta de constitución de Perú Daily Chef, en ella se incluirán los fines sociales, objetivos y estatutos de la organización, incluye los datos de los miembros que la integran, sus DNI, el giro al cual se dedicará la empresa, los aportes de cada miembro, bienes dinerarios, cheques, pagarés, letras de cambio o bienes no dinerarios tales como inmuebles o muebles, incluyendo información del capital social o patrimonio social de la empresa, con ello la minuta es elevada a escritura pública ante un notario. Se debe adjuntar las constancias de depósito del capital social aportado por los socios, el inventario de bienes no dinerarios, el certificado de búsqueda y reserva del nombre Perú Daily Chef emitido por la Sunarp, verificando que no exista otra empresa con el mismo nombre o razón social en el mercado, pudiendo hacer esta reserva hasta por 30 días. Luego la empresa debe ser inscrita en los Registros Públicos de Lima, y posteriormente cumplir con realizar el RUC.

Perú Daily Chef se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), la Ley General de Sociedades, Ley N° 26.887, artículo 284, faculta a utilizar esa abreviatura. Este tipo de sociedad mercantil permite dividir el capital social en participaciones iguales, dicho capital está integrado por las aportaciones de los socios. Una vez registrados, procederemos a solicitar la autorización de impresión de comprobantes de pago ante la Sunat, que es la institución encargada de normar las políticas en materias tributarias, aquí debemos realizar la inscripción y registro de la máquina registradora que emitirá los tiques o comprobantes de pago ante nuestros clientes. Se procederá también a realizar la legalización de los libros contables ante notario público que según ley estamos obligados a declarar. El artículo 65 de la Ley N° 774, Ley de Impuesto a la Renta,

expresa la obligatoriedad de llevar libros contables, siendo los libros los siguientes: Libro de inventarios y balances, libro de diario, libro de caja, libro mayor, libro de compras, libro de ventas, libro de planillas de trabajadores, libro de ventas, libro de actas, libro de cartas; la ley nos pide legalizar los libros ante notario público, a excepción del libro de planillas, que debe ser autorizado y registrado ante el Ministerio de Trabajo, ahí mismo realizaremos la inscripción de los empleados. Debemos también registrar tanto a la empresa como a los trabajadores ante EsSalud y el Ministerio de Trabajo, para la afiliación de los trabajadores debemos de realizar a través del programa de declaración telemática PDT, formulario virtual N° 601 planilla electrónica, debiendo incluir también a los derechohabientes de los trabajadores en caso corresponda, los datos que debe consignar en el PDT incluyen los datos personales del trabajador, nombre de su cónyuge e hijos (derechohabientes) en caso corresponda, sus fechas de nacimiento y DNI.

Afiliación de los trabajadores a la AFP. En caso que los trabajadores contratados no se encuentren afiliados, debemos de proceder con su afiliación, para ello la Ley N° 28.991, brinda el marco normativo que indica que se debe entregar el boletín informativo y el formato de elección del sistema pensionario, mismo que queda a libre elección del trabajador, teniendo este 10 días para expresar libremente su elección, posteriormente procedemos a registrarlo en el sistema T-registro, en caso el trabajador no elija una AFP la incorporación al SPP será automática eligiendo la AFP hábitat según lo señala el Decreto Supremo N° 054-97-EF del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Por otro lado, en materia sanitaria, las normas del sector están tuteladas por el Ministerio de Salud a través de Digesa (Dirección General de Salud Ambiental), ente rector en materia sanitaria, y también del Mincetur, este rubro se incorpora dentro de la norma del Decreto Supremo N° 025-2004 del Mincetur que norma los establecimientos que expenden alimentos y bebidas, la Resolución Ministerial N° 363-2005/Minsa, es la norma que establece e indica las obligaciones y reglamentaciones de salud pre-establecidas para tal efecto, estas normas mencionan que en caso que se incumplan con las normas establecidas, el ente rector puede imponer medidas de decomiso, destrucción e inmovilización de los productos alimenticios, si son considerados como no aptos para el consumo humano. Por otro lado, tenemos el Decreto Supremo N° 006-2013-PCM y la Ley N° 30230, que establecen las medidas tributarias de simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el Perú. Según esta reglamentación es necesario que pasemos la inspección técnica de seguridad en defensa civil expedida por el Indeci previamente a la solicitud de licencia de funcionamiento, que realizaremos en la municipalidad respectiva.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

FASE 1: ANÁLISIS

1. Objeto de Análisis:

En este capítulo se presentará el Plan de *marketing* que Perú Daily Chef realizará en su fase de *startup* y posterior operación para los sectores A y B de gusto sofisticado en Lima Metropolitana.

Perú Daily Chef se encuentra dentro del sector servicios

2. Misión

Somos una empresa dedicada a facilitar la preparación en casa de diversas variedades culinarias, proporcionando kits de alimentos debidamente acondicionados para su fácil preparación y con una experiencia vivencial inigualable.

3. Visión

Ser reconocidos como la mejor empresa en Perú en dar soluciones para la preparación de comidas en casa, que permita mejorar la calidad de vida de nuestros clientes a través del uso eficiente de recursos comestibles, manejo de tiempo de preparación, social y medioambientalmente responsable.

4. Valores de Perú Daily Chef

Honestidad, responsabilidad, compromiso, respeto y superación.

5. Análisis de la situación

5.1 Análisis del entorno

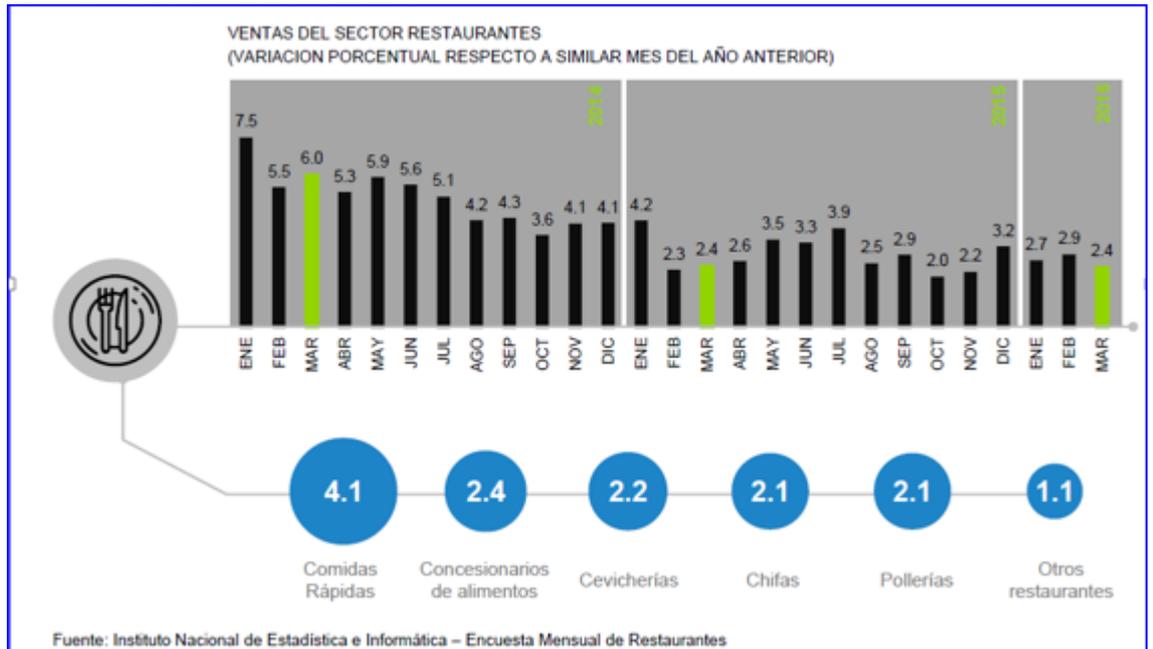
a) Análisis del macro-entorno

- Entorno económico:

Para 2016 se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles de 2015 y que, en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor del 3,8% en 2017-18 (<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>). Asimismo, se estima que la inflación bordee el 3.5% para el presente año y 3% para el 2017

Se desacelera el consumo de alimentos en restaurantes fuera del hogar. Las familias peruanas incrementan su consumo dentro del hogar.

Gráfico 8. Ventas del sector restaurantes



Este año la canasta de alimentos creció 0.6% y se estima que el consumo en hogares podría llegar a crecer entre 1.2% a 1.5% (Fuente Agenda SAE, Mayo 2016)

Gráfico 9. Consumo de alimentos

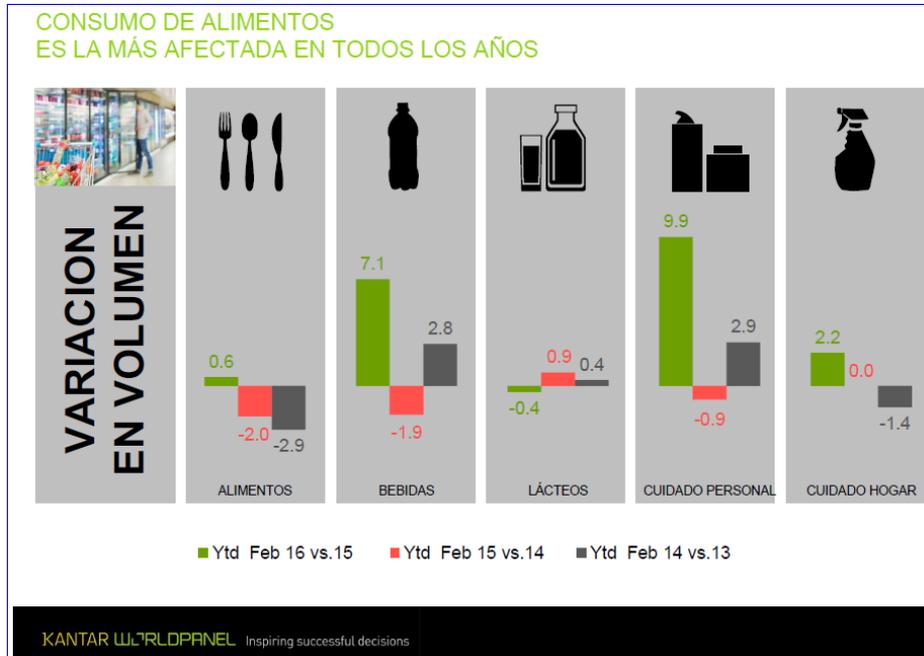


Gráfico 10. Incremento de consumo de delivery

Incremento de 6% en la compras de delivery



| | YTD FEB 15 | YTD FEB 16 |
|---------------|------------|------------|
| AUTOSERVICIOS | 38,7 | 38,4 |
| BODEGAS | 7,5 | 8,0 |
| MERCADOS | 13,8 | 14,3 |
| DTD | 28,5 | 34,5 |
| FARMACIAS | 18,9 | 18,4 |

- Entorno demográfico:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Se prevé un crecimiento poblacional de 1.4% en el periodo 2020 - 2025

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

- Entorno tecnológico:

Las tendencias globales de start-ups no son ajenas al mercado peruano online. Hoy en día cada vez hay más proyectos empresariales diseñados para funcionar en Internet que incluyen diferentes aplicaciones utilitarias para los usuarios.

- Entorno político-legal:

Capacidad del próximo gobierno a seguir implementando reformas para incrementar la productividad y competitividad nacional y así lograr que el crecimiento económico sea sostenible. Brindando el marco legal adecuado para negocios digitales.

- Entorno socio-cultural:

El mercado peruano está dentro de esta tendencia mundial digital, llegando a los usuarios a través de herramientas informáticas, ya sea través de redes sociales, aplicaciones móviles, etc.

El usuario aprecia el valor agregado que le da la posibilidad de hacer una compra en tiempo real, validando costos comparativos, y optimizando sus compras, minimizando desperdicios.

b) Análisis de la demanda

A continuación se presenta la segmentación de clientes, la cual nos permite identificar a nuestro público objetivo, para esto, basados en los datos oficiales del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), en los distritos objetivo identificados en la encuesta se obtienen 618.796 personas, a este universo le comenzamos a segmentar aquellos clientes que aceptan la propuesta de valor de nuestra empresa, con la desagregación de rangos de edad, población económicamente activa, profesionales, disposición a cocinar y estilos de vida. Con respecto a los estilos de vida, basados en la prestigiosa empresa Arellano Marketing en su estudio de estilos de vida del Perú del año 2009⁹, se identifican los siguientes estilos de vida: Los sofisticados (8%), los progresistas (21%), los modernos (25%), los adaptados (20%), los conservadores (19%) y los resignados (7%).

Basados en esta clasificación y cruzando estos datos con la encuesta realizada, se determinó que el estilo sofisticado corresponde al nicho de clientes a los cuales orientaremos nuestro producto y oferta de valor. Siendo los sofisticados: «Segmento de género mixto (hombres y mujeres) con más ingresos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Siguen la moda, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencia. Les importa mucho su estatus y valoran el servicio y la calidad» (Arellano 2010: 73). Bajo este criterio se identificaron 11.281 clientes potenciales, tal como se describe en la tabla 16.

Tabla 21. Segmento de clientes potenciales

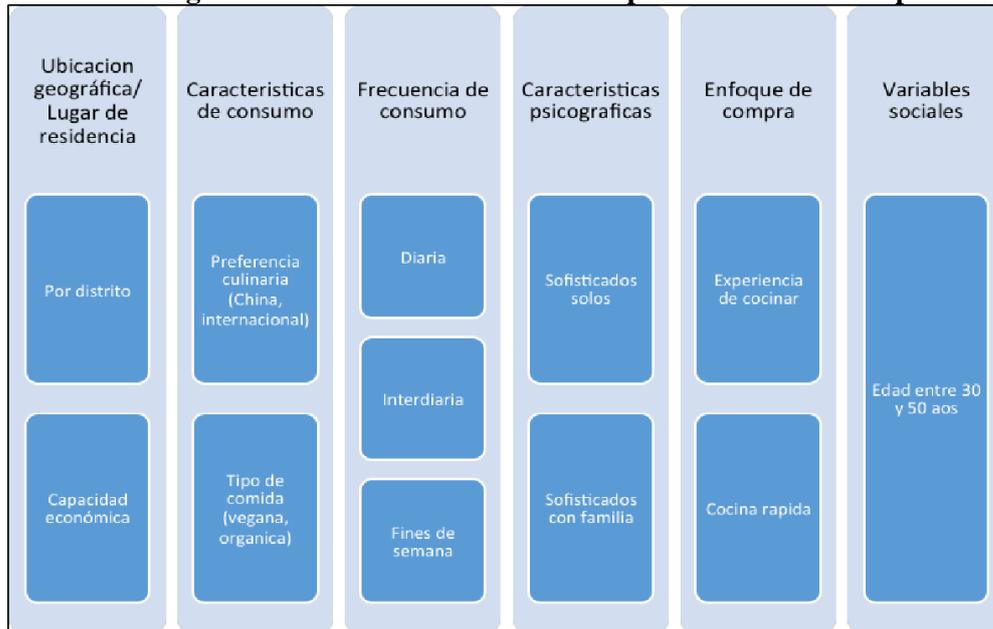
| Distrito | Población Total (1) | Adulto Mayor (1) | % Adolescentes (1) | Adolescentes | Población Adulta | PEA (1) | A,B | Profesionales (3) | Dispuesto a Cocinar (3) | Estilo de Vida Sofisticado |
|--------------|---------------------|------------------|--------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|
| | | 11% | | | | 79% | 71% | 68% | 74% | 8% |
| Miraflores | 82.805 | -9.109 | 6% | -4.968 | 68.728 | 54.295 | 38.713 | 26.131 | 19.313 | 1.545 |
| San Isidro | 55.006 | -6.051 | 8.50% | -4.676 | 44.280 | 34.981 | 24.941 | 16.836 | 12.443 | 995 |
| La Molina | 30.641 | -3.371 | 7.90% | -2.421 | 24.850 | 19.631 | 13.997 | 9.448 | 6.983 | 559 |
| Surco | 338.509 | -37.236 | 8.50% | -28.773 | 272.500 | 215.275 | 153.491 | 103.606 | 76.575 | 6.126 |
| San Borja | 111.808 | -12.299 | 7.20% | -8.050 | 91.459 | 72.253 | 51.516 | 34.773 | 25.701 | 2.056 |
| Total | 618.769 | -68.065 | | -48.888 | 501.817 | 396.435 | 282.658 | 190.794 | 141.016 | 11.281 |

Fuente: INEI (2014). APEIM (2014). Distritos con mayores niveles socioeconómicos. Elaboración propia 2015 basada en encuestas.

Adicionalmente se utilizaron variables adicionales para entender mejor a nuestro cliente objetivo, para lo cual se elaboró un gráfico en el cual se presentan las variables más adecuadas que permiten segmentar e identificar a nuestro cliente, las cuales son:

⁹ Arellano (2010).

Gráfico 11. Segmentación de variables utilizadas para identificar a los potenciales clientes



Fuente: Elaboración propia 2015.

I. Cuantificación de clientes potenciales:

De esta segmentación, 11.281 son nuestros potenciales clientes, dispuestos a cocinar. Haciendo un ejercicio adicional para el *startup*, Perú Daily Chef se fija captar el 10%, lo que nos deja un número de arranque o de inicio de operación de 1.128 personas que comprarían nuestros kits, siendo este, como queda dicho, el número inicial de muestra para la entrada de los kits.

Tabla 22. Número de clientes objetivo por frecuencia de pedidos

| Distrito | Población Objetivo | Dos veces por semana | Interdiaria | Los Fines de Semana | Todos los Dias | Una vez al mes |
|--------------|--------------------|----------------------|-------------|---------------------|----------------|----------------|
| | | 25% | 17% | 29% | 13% | 16% |
| Miraflores | 155 | 38 | 26 | 45 | 20 | 25 |
| San Isidro | 100 | 25 | 17 | 29 | 13 | 16 |
| La Molina | 56 | 14 | 9 | 16 | 7 | 9 |
| Surco | 613 | 152 | 104 | 179 | 78 | 100 |
| San Borja | 206 | 51 | 35 | 60 | 26 | 34 |
| Total | 1,128 | 280 | 191 | 329 | 144 | 184 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

II. Demanda mensual de kits

Ahora, cuando trasladamos esa demanda de clientes que comprarían los kits de Perú Daily Chef a la distribución de demanda de compra obtenida de la encuesta obtenemos un total mensual de 10.932 kits vendidos.

Tabla 23. Número de clientes objetivo por frecuencia de pedidos

| Distrito | Población Objetivo | Dos veces por semana | Interdiaria | Los Fines de Semana | Todos los Días | Una vez al mes | Total Mensual |
|-------------------|--------------------|----------------------|--------------|---------------------|----------------|----------------|---------------|
| Factor Mes | | 8 | 15 | 4 | 30 | 1 | |
| Miraflores | 155 | 307 | 392 | 180 | 593.31 | 25 | 1,497 |
| San Isidro | 100 | 197 | 252 | 116 | 382.25 | 16 | 965 |
| La Molina | 56 | 111 | 142 | 65 | 214.52 | 9 | 541 |
| Surco | 613 | 1,215 | 1,553 | 716 | 2,352.40 | 100 | 5,936 |
| San Borja | 206 | 408 | 521 | 240 | 789.53 | 34 | 1,992 |
| Total | 1,128 | 2,238 | 2,860 | 1,318 | 4,332 | 184 | 10,932 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

A continuación, se detalla la cantidad de unidades de comida contenidas por cada kit, esta información viene de los datos obtenidos de las encuestas hechas por Perú Daily Chef; obsérvese que la distribución al mes nos da 10.932 comidas y 47.093 al año, dato que será utilizado como insumo para la proyección final de ventas.

Tabla 24. Número de clientes objetivo por frecuencia de pedidos

| Menues /Kit | %Encuesta | Menues/mes | Menues/Año |
|--------------|-------------|---------------|----------------|
| 1 | 18% | 1,935 | 23,219 |
| 2 | 22% | 4,701 | 56,407 |
| 3 | 25% | 8,100 | 97,203 |
| 4 | 22% | 9,401 | 112,814 |
| 5 | 11% | 5,903 | 70,837 |
| 6 | 4% | 2,492 | 29,909 |
| TOTAL | 100% | 32,532 | 390,388 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

III. Proyección de ventas e ingresos desde el año 0 a 4 años:

Hemos estimado una proyección de crecimiento, coincidente con el crecimiento económico del país para el año 2016, mismo que es del 4%¹⁰, pero para la proyección siendo más conservadores solo se tomará un crecimiento del 2% a partir del segundo año. En los años subsiguientes consideramos un crecimiento gradual del 2% por cada año.

De acuerdo a la encuesta de Perú Daily Chef, se considerará que cada kit contendrá un promedio de entre 3 unidades de comida, lo que significa que tendremos para el *startup* en el primer año ventas promedio al mes de 10.932 kits lo que significa 32.532 unidades de venta bruta por mes; adicionalmente se considera un porcentaje de demanda inferior por arranque del negocio y posicionamiento de marca del 30% al primer año, 50% al segundo, 70% al tercero y 75% los

¹⁰ Velarde (2015).

próximos años.

Tabla 25. Proyección de ventas anuales

| | Mensual | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|-------------------------------------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Venta Máxima, unidades | | 390,388 | 390,388 | 390,388 | 390,388 | 390,388 | 1,951,940 |
| % de Demanda Startup | | 30% | 50% | 70% | 75% | 80% | 61% |
| Miraflores | 1,337 | 16,040 | 26,734 | 37,427 | 40,100 | 42,774 | 163,074 |
| San Isidro | 861 | 10,334 | 17,224 | 24,113 | 25,836 | 27,558 | 105,065 |
| La Molina | 483 | 5,800 | 9,666 | 13,532 | 14,499 | 15,466 | 58,962 |
| Surco | 5,300 | 63,597 | 105,996 | 148,394 | 158,993 | 169,593 | 646,573 |
| San Borja | 1,779 | 21,345 | 35,575 | 49,805 | 53,363 | 56,920 | 217,009 |
| Estimado de Ventas, Unidades | | 117,116 | 195,194 | 273,272 | 292,791 | 312,310 | 1,190,683 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

IV. Previsión de ventas en soles:

Los ingresos por ventas se muestran en el capítulo IX.

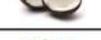
V. Estacionalidad:

Para la venta de nuestros kits consideramos que existirá estacionalidad. Los productos que se venden en determinadas épocas del año, de este modo el ciclo de agricultura influye en la estacionalidad de este modo la papa inicia en enero, seguidas del maíz y el frejol en abril, el trigo y la quinua en junio y la kiwicha en Julio

(Fuente: <http://www.minam.gob.pe/mst/index.php/pachamanchis-rayku/estacionalidad>).

Respecto a las frutas, los distintos ciclos productivos también influyen en la estacionalidad, de este modo la palta inicia en enero y febrero y retoma en abril a diciembre, las fresas de marzo a septiembre limones de junio a diciembre, naranjas de enero a marzo y de septiembre a diciembre.

Gráfico 11. Estacionalidad de productos

| | | Sin producción | | | Menor producción | | | Mayor producción | | | | | |
|------------|---|----------------|---|---|------------------|---|---|------------------|---|---|-----------|---|---|
| | | VERANO | | | OTOÑO | | | INVIERNO | | | PRIMAVERA | | |
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| PALTA |  | | | | | | | | | | | | |
| AGUAYMANTO |  | | | | | | | | | | | | |
| CEREZA |  | | | | | | | | | | | | |
| CAMU CAMU |  | | | | | | | | | | | | |
| CARAMBOLA |  | | | | | | | | | | | | |
| CHIRIMOYA |  | | | | | | | | | | | | |
| CIRUELA |  | | | | | | | | | | | | |
| COCO |  | | | | | | | | | | | | |
| FRESA |  | | | | | | | | | | | | |
| GRANADILLA |  | | | | | | | | | | | | |
| GUANABANA |  | | | | | | | | | | | | |
| HIGO |  | | | | | | | | | | | | |
| LIMON |  | | | | | | | | | | | | |
| LUCUMA |  | | | | | | | | | | | | |
| MANDARINA |  | | | | | | | | | | | | |
| MANGO |  | | | | | | | | | | | | |
| MANZANA |  | | | | | | | | | | | | |
| MARACUYA |  | | | | | | | | | | | | |
| MELON |  | | | | | | | | | | | | |
| MENBRILLO |  | | | | | | | | | | | | |
| NARANJA |  | | | | | | | | | | | | |
| PAPAYA |  | | | | | | | | | | | | |
| PERA |  | | | | | | | | | | | | |
| PIÑA |  | | | | | | | | | | | | |
| PLATANO |  | | | | | | | | | | | | |
| SANDIA |  | | | | | | | | | | | | |
| UVA |  | | | | | | | | | | | | |

6. Ciclo de vida del producto

Fase de introducción:

En el periodo de introducción realizaremos las siguientes acciones:

Mercado meta: los innovadores prueban productos nuevos, nuestra meta es llegar a personas líderes de opinión y que prueben y recomienden nuestros productos el producto.

Competencia: al iniciar nuestras operaciones no tendremos competencia directa ya que estaremos en la fase introductoria.

Fijación de precios: En la fase del ciclo de vida de introducción del producto, al ser Perú Daily Chef la compañía que introduce el producto tiene la ventaja de establecer los precios, los precios los fijaremos entorno y teniendo en cuenta nuestra capacidad operativa.

Distribución: En esta etapa introductoria la distribución la realizaremos a través de canales especializados, debemos prestar atención a que nuestros clientes y consumidores conozcan nuestros productos.

Publicidad: En esta etapa la publicidad estará centrada en educar y buscar convencer a nuestros clientes que prueben nuestros productos.

Fase de crecimiento:

Mercado meta: este mercado meta sigue creciendo y consideramos que nuevos usuarios lo adquieren por primera vez. Nuestro producto empieza a ser aceptado por un perfil más amplio de consumidores

Competencia: al aumentar la aceptación de nuestros productos crecerá nuestra competencia

Fijación de precios: con la incorporación de nuestra competencia, se introducen variaciones en los precios, se realizará una reducción de precios y también comercializaremos productos de mayor precio y mejor calidad.

Distribución: La distribución se amplía a canales más masivos.

Publicidad: La publicidad se centrará en posicionar determinados productos con ciertos atributos frente a la competencia como resultado de la competencia.

Fase de madurez:

Mercado meta: Nuestros productos son aceptados por casi todos los consumidores.

Competencia: Consideramos que en esta etapa tendremos un mercado muy competitivo

Fijación de precios: En esta etapa consideramos que los productos estarán estandarizados, con pocas innovaciones y menos diferencias.

Distribución: Todos los canales tienen ahora acceso a nuestros productos.

Publicidad: La estrategia de publicidad se centrará en conservar y mejorar el conocimiento del nombre de marca Perú Daily Chef, y posicionarnos diferenciando el producto del de la competencia.

Gráfico 12. Estacionalidad de productos II

| VERDURAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|-----------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| ACELGA | | | | | | | | | | | | |
| ACHICORIA | | | | | | | | | | | | |
| AJOS | | | | | | | | | | | | |
| ALCACHOFA | | | | | | | | | | | | |
| APIO | | | | | | | | | | | | |
| BERENJENA | | | | | | | | | | | | |
| BERRO | | | | | | | | | | | | |
| BERZA | | | | | | | | | | | | |
| BONIATO | | | | | | | | | | | | |
| BRÉCOL Y COL | | | | | | | | | | | | |
| CALABACÍN | | | | | | | | | | | | |
| CALABAZA | | | | | | | | | | | | |
| CANÓNIGOS | | | | | | | | | | | | |
| CEBOLLA | | | | | | | | | | | | |
| CHAMPIÑÓN | | | | | | | | | | | | |
| CHIRIVIA | | | | | | | | | | | | |
| COL DE BRUSELAS | | | | | | | | | | | | |
| COLIFLOR | | | | | | | | | | | | |
| ENDIVIA | | | | | | | | | | | | |
| ESCAROLA | | | | | | | | | | | | |
| ESPÁRRAGO | | | | | | | | | | | | |
| ESPINACA | | | | | | | | | | | | |
| GUISANTE | | | | | | | | | | | | |
| HABA TIERNA | | | | | | | | | | | | |
| JUDÍA VERDE | | | | | | | | | | | | |
| LECHUGA | | | | | | | | | | | | |
| NABOS | | | | | | | | | | | | |
| PATATA | | | | | | | | | | | | |
| PEPINO | | | | | | | | | | | | |
| PIMIENTO | | | | | | | | | | | | |
| PUERRO | | | | | | | | | | | | |
| RÁBANO | | | | | | | | | | | | |
| RAMOLACHA | | | | | | | | | | | | |
| TOMATE | | | | | | | | | | | | |
| ZANAHORIA | | | | | | | | | | | | |

Fuente: <http://www.peruorganico.com/blog/archives/122>

7. Análisis del comportamiento de los clientes

La mayor parte de nuestro público objetivo pertenece a la Generación Y (Millennials), En Lima, esta población asciende a más de 1.7 millones. Las características principales de este segmento demográfico son¹¹:

¹¹ (<http://blog.tgestiona.com.pe/negocios-en-la-era-digital/>)

- Búsqueda incesante de información.
- Toma de decisiones de compra basadas en la información disponible en Internet.
- Su mayor interés de los productos, se encuentra en el diseño y especificaciones.
- Preferencia por comprar online y relacionamiento a través de las redes sociales.

Los atributos diferenciales que nuestro cliente valora son la rapidez, exactitud, economía, ahorro de tiempo, ordenamiento de sus compras de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y no sujeto a un horario

8. Análisis de la estructura competitiva

Competidores actuales: Desde Noviembre, 2015 tenemos un nuevo competidor en el mercado peruano. La empresa se denomina Foodbox. Sin embargo, nuestro mercado meta representa el 10% de la población objetivo. Si bien Foodbox ofrece un producto de características similares, sus precios son más altos y el canal de comunicación es exclusivamente digital. No hay posibilidad de contacto telefónico.

Nuestro producto puede ser copiado, por lo tanto, la amenaza de nuevas empresas es alta, incluyendo a los propios supermercados

Productos sustitutos: Actualmente los envases de insumos pre-cortados así como comidas instantáneas son considerados sustitutos a nuestro producto. Sin embargo, nuestra ventaja competitiva, es la combinación exacta de alimentos frescos para una cierta composición familiar.

Nuestros proveedores son distribuidores mayoristas de víveres que se encuentran localizados en Lima Metropolitana.

9. Análisis interno de la Empresa

9.1 Diagnóstico de la situación: Análisis FODA

Considerando que vamos a un sector muy competido, es muy importante evaluar qué hacen los demás actores en el sistema y ver cómo estamos con respecto a los demás; para esto la matriz FODA nos muestra la relación entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Gráfico 13. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

| | |
|--|---|
| Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Producto innovador• Cercanía geográfica• Facilidad para ingresar a nuevos segmentos. | Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del Mercado electrónico (online)• No poseemos competencia directa en producto similar (océano azul) |
| Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Falta de posicionamiento en el Mercado ni reconocimiento de marca• Gastos de distribución elevados para pedidos pequeños• Productos perecederos | Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Empresas existentes de delivery de comidas preparadas y listas para consumir• Producto muy imitable |

Fuente: Elaboración propia 2015.

De este FODA se obtienen los siguientes análisis:

- Al ser un producto innovador se presenta un océano azul de nuevas posibilidades y descubrimientos para presentar al mercado una oferta de valor única y adaptable a las necesidades del mercado.
- Al poder crear con facilidad nuevas recetas con el simple cambio de los insumos y recetas, se pueden explorar nuevos segmentos y crear ofertas especializadas de alimentos a segmentos poblaciones.
- En cuanto al posicionamiento se hace necesario trabajar fuertemente en la creación de la marca y en el hacer conocer a Perú Daily Chef como la más novedosa, original y efectiva manera de cocinar en casa, trasladando esa experiencia de ser un verdadero chef en la comodidad de la casa.
- Y claro está, tener presente que nuestra oferta de valor puede ser imitada y copiada por otras personas, por lo tanto, debemos mantenernos a la vanguardia y en constante innovación.

FASE 2: ESTRATEGIA

1. Objetivos del Plan de *marketing*

- Lograr una cobertura del mercado meta del 10% en un corto plazo de 3 meses, luego expandir esa cobertura al 30% del mercado meta en un año calendario.
- Desarrollar soluciones culinarias innovadoras en el horizonte de planeación de 5 años, innovando y lanzando al menos un (1) nuevo plato de comida una vez al mes para incorporarlo a la oferta comercial.
- Lograr una expansión anual mínima coincidente con el crecimiento de la economía.
- Lograr el posicionamiento de la marca en el mercado meta en el segundo año de operación,

lo cual será medido a través del *top of mind*.

2. Estrategia del Marketing Mix 4P

El plan estratégico de *marketing* de Perú Daily Chef busca apalancar el proceso de venta de los kits mediante el apoyo publicitario en los canales tradicionales y virtuales, para lograr hacer conocer la marca Perú Daily Chef. Teniendo como visión ser reconocida como la mejor empresa en dar soluciones para la preparación de comidas en casa, tenemos que orientar las acciones justamente para lograr ese objetivo, para esto las siguientes estrategias son claves:

- Precio: La estrategia de precios ha sido fijada conforme al rango máximo que nuestros clientes estarían dispuestos a pagar de acuerdo a la encuesta y al margen de utilidad esperado, considerando que es un producto novedoso.
- Promoción: Gestionar promociones de fidelidad de clientes a través de un programa de acumulación de puntos por volumen de compras, por el cual el cliente obtendrá descuentos complementarios en sus programas de compras de paquetes y volumen de compra, por ejemplo, pague 6 lleve 7.
- Recetas acordes a la estacionalidad y campañas, por ejemplo, Fiestas Patrias, en la cual el sentimiento de peruanidad es muy alto y por ende también el consumo de comida típica; en esas fechas, la oferta de recetas se orienta a platos criollos.
- Presencia en eventos de importancia culinaria como Mistura, la cual es la mayor feria gastronómica de Sudamérica.

A fin de desarrollar una estrategia integrada de posicionamiento, analizaremos en detalle las cuatro variables básicas: producto, precio, distribución y promoción.

a) Precio

Ha sido obtenido de las encuestas realizadas por el equipo del proyecto y corroborado con el estimado basado en las competencias más cercanas, como son los restaurantes y la comida preparada por *delivery*. El precio referencial es 18 soles por persona incluido IGV, sin embargo podrá variar dependiendo de los platos a ser seleccionados. Los precios son presentados mediante la página web, *smartphone* o los medios de comunicación que se utilicen. Nuestros precios serán competitivos en el mercado teniendo en cuenta el valor que agrega una alimentación saludable preparada en casa y ser únicos en el mercado. De las preguntas realizadas en la encuesta y estudio de mercado se logró validar y valorar lo que el público objetivo entiende como valor de los alimentos a comprar.

Los precios de los competidores, relacionados a los negocios de comida preparada por *delivery*, son valores de referencia con los que los clientes podrían comparar los productos de Perú Daily Chef. Según Lima Delivery (2015) el precio de los platos criollos (como el arroz con pato, el cabrito deshuesado con tacu tacu o el lomo saltado con arroz) fluctúa entre S/. 25 a 30 por persona.

b) Producto

El kit de ingredientes para la preparación de alimentos, se elaborará bajo estrictas condiciones de salubridad, tal lo como lo exige la legislación local. El producto contará con elementos que evitarán la contaminación y los mantendrá a temperatura apropiada. El kit estará en una caja de dimensiones apropiadas a la cantidad requerida, con indicaciones de los alimentos, el nombre del cliente, la dirección y las recetas, así como los procedimientos de preparación del plato solicitado. La envoltura de los alimentos será novedosa.

Gráfico 14. Propuesta de presentación del kit de alimentos Perú Daily Chef



Fuente: Elaboración propia 2015.

c) Distribución

La distribución de los kits de alimentos se realizará en los distritos Miraflores, La Molina, San Isidro, Surco y San Borja, en una primera etapa. Estos son distritos colindantes y cercanos, por otro lado, el área de distribución no es extensa, por lo cual la logística de distribución no se extenderá a áreas de gran tamaño. Tercerizaremos la distribución, con empresas de gran experiencia, con personal y equipos calificados.

otras páginas web, en primer lugar, con enlaces patrocinados, y en segundo lugar mediante acuerdos de intercambio y colaboración para colocar nuestro hipervínculo en páginas de referencia utilizadas por nuestro público objetivo, tales como web sites de gimnasios, bio-ferias, salud, vida orgánica, bienestar, etc.

- A través de un *keyword research*, nuestra configuración web permitirá que aparezca primero nuestro sitio web en los criterios de búsqueda, con ello lograremos una mayor difusión de nuestro producto y más gente podrá conocer de nuestros servicios
- Utilizar elementos de medición para los siguientes KPI:
 - Número de visitas.
 - Número de pedidos *on-line* por visita.
 - Cantidad de menús comprados.
 - Frecuencia de pedidos; etc.

Estrategias digitales complementarias:

a) Content Marketing

En nuestra plataforma, incluiremos consejos caseros para potenciar el sabor de sus comidas, todo expuesto de forma entretenida y con alto sentido lógico.

b) Data Marketing

Nuestra página WEB así como aplicativo móvil, redes sociales, incluirá una publicidad segmentada de los insumos que utilizamos, mismos que redituaran ingresos por publicación de marcas de nuestros auspiciadores

c) Social Commerce

Crearemos presencia en las redes sociales, Fan page de Facebook, Twitter, y Pinterest, haciendo promociones, creando espacios para compartir la experiencia de ser chef y todo gracias a Perú Daily Chef.

Incluiremos enlace directo hacia nuestra página WEB a través de las redes sociales; a fin de que sea parte de nuestra estrategia de ventas y ya no solo en la de marketing. Se espera que este año las ventas por estos canales crezcan en un 20%¹².

d) Marketing Móvil

Nuestra WEB podrá ser vista de manera óptima a través de cualquier dispositivo móvil incluyendo mobile commerce para compras y pagos en línea.

¹² <http://blog.tgestiona.com.pe/negocios-en-la-era-digital/>

e) Contenido Audiovisual

Nuestra página posee un contenido multimedia (microvideos, podcasts, entre otros) para el ordenamiento de pedidos y elaboración de recetas.

f) Marketing en tiempo real

Crearemos campañas instantáneas y muy personalizadas aprovechando ferias como Mistura, temporadas por estacionalidad, lo cual nos permitirá medir los resultados minutos a minuto.

FASE 3: IMPLEMENTACIÓN

1. Selección y puesta en práctica de los planes

A través del cronograma de actividades (anexo 8) podemos observar la propuesta del programa de implementación del Plan de *marketing*.

2. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto de *marketing* se detalla en el capítulo IX.

3. Revisión y control de resultados

- Realizaremos encuestas de satisfacción del servicio/producto a nuestros clientes para establecer inmediatamente los planes de mejora que sean necesarios.
- Evaluaremos mensualmente el comportamiento de nuestros clientes, a través de la identificación de los platos con mayor demanda.
- Con Google Analytics realizaremos una auditoría al mes de enlaces para validar las visitas realizadas, y se revisará el número de visitas provenientes de buscadores.

Capítulo VII. Modelo operacional de Perú Daily Chef

La operación está basada en la ejecución de una serie de actividades secuenciales, las cuales buscan asegurar una operación fluida y lo más eficiente posible, para esto la operación debe seguir las siguientes actividades:

1. Proceso de diseño, selección y previsión de insumos a utilizar

El programa de las comidas a ofrecer se realizará con dos (2) semanas de anticipación a su oferta y venta a través de los canales de comercialización, para esto se utilizarán las recetas de Perú Daily Chef, las cuales previamente han sido probadas y validadas. El programa de comidas permite tener claramente el detalle de volumen, ingredientes y actividades de acopio a realizar por cada plato, además de buscar y negociar con nuestros proveedores. Esta actividad será llevada a cabo por el comité de alimentos, conformado por: El coordinador y la dirección de la empresa (el comité de dirección en fase de inicio tendrá cargos ad honórem).

Para la selección de las recetas se evaluarán los siguientes factores:

- a) Costo de los insumos a utilizar: evaluando los mejores precios disponibles, en todos nuestros proveedores.
- b) Disponibilidad de los insumos: es clave contar con la cantidad necesaria de los ingredientes para poder armar los kits de alimentos.
- c) Estacionalidad de los alimentos: clave en un país como el nuestro en el cual tenemos cuatro estaciones y disponibilidad de productos únicos por cada estación.
- d) Calidad de los productos a utilizar: siempre será un factor a considerar, la calidad deberá estar especificada.
- e) Ofertas especiales, compras por volumen y otros factores que influyan en el precio de compra.
- f) Variedad de los menús y oferta recurrente de estos, ejemplo: un lomo saltado cada 15 días.

Se seleccionarán por semana 7 platos diferentes, en los cuales estén presentes distintos tipos de carnes, carbohidratos como arroz, pastas y legumbres de toda clase. Cada plato se medirá en función a una (1) ración, determinando la cantidad exacta de ingredientes para la preparación de ese plato.

Las fases de este proceso son:

- a) Reunión cada lunes del comité de alimentos para la selección de los kits a preparar, para esto se evaluarán los ingredientes en almacén, su disponibilidad, estacionalidad, disponibilidad, costos de los insumos en los proveedores y gustos de los clientes.

- b) Luego se seleccionan los 7 platos/recetas a preparar en los próximos 15 días, generando por cada receta la cantidad de ingredientes exactos basada en las recetas de Perú Daily Chef. Posterior a la selección en caso haya alguna receta nueva se valida la misma con una preparación previa por parte del comité de alimentos para certificar calidad, sabor y presentación. Cada receta ya validada y preparada posee el detalle de ingredientes exactos para cada plato, es muy importante la precisión en esto, para poder entregar y garantizar calidad, sabor, presentación y carga calórica. Con esto se multiplicará cada ingrediente por la proyección de los pedidos recibidos, lo que determinará la cantidad de insumos a comprar a los proveedores finales.
- c) Se creará la lista de insumos por cada plato, y la demanda total para la preparación de todos los kits seleccionados, con esto se tendrá el detalle preciso de qué comprar y qué cantidad para preparar los kits.

2. Proceso operativo subida de menús a los medios de comercialización e inicio del Plan de marketing

Luego de la selección de los kits, la información será entregada a los administradores de la página web quienes subirán a ella las recetas, fotografías, costos y demás material asociado (estrategias de *marketing* de Perú Daily Chef). La oferta comercial se coloca en la página web y redes sociales, y de inmediato Perú Daily Chef podrá recibir las órdenes de compra de sus clientes con 15 días de anticipación. La recepción de estas órdenes se revisará a diario a las 4 p.m., para ir contrastando la demanda, la oferta y la disponibilidad de insumos.

3. Proceso operativo para la selección de los proveedores a utilizar

Cada lunes con una anticipación de una (1) semana, se obtendrá el reporte de pedidos de los kits de la siguiente semana, y en función a la cantidad pedida se dará inicio al proceso de procura, cotización y compras de todos los insumos necesarios. Ese mismo lunes salen las órdenes de compra a los proveedores, quienes en función a los acuerdos de nivel de servicios establecidos entregaran los insumos en las oficinas de Perú Daily Chef con topes máximos de 72 horas posteriores a la colocación de la orden de compra.

4. Proceso de revisión, procura y validación del material de embalaje de los kits

Las compras se realizarán de manera semanal, y previo a ello, se hará un análisis de los stocks, con la finalidad de evitar costos de inventario y almacenamiento. El proceso de recepción de estos materiales consiste en la verificación de la cantidad recibida, misma que se contrastará contra la factura-guía, validando la calidad de los materiales para luego entregar la factura al analista administrativo para su posterior pago en función a las condiciones comerciales establecidas.

5. Proceso de fraccionamiento y preparación de los kits con anticipación de los alimentos no perecederos

Todos los días se llevará a cabo el armado de las bolsas con el contenido no perecedero de los kits, el proceso consiste en fraccionar las raciones de arroz, sal, especias, pastas, azúcar, vinagre, salsas de soja, aceites, menestras, etc. Todos estos insumos se embolsan en cantidad exacta en función a la receta a preparar, para esto el operador contará con los insumos en volumen suficiente y una balanza digital, pesando los ingredientes para colocarlos en bolsas individuales y/o mezclados, esto se explicará en el proceso que cada receta posea. El comité de alimentos determinará qué kits preparar en función a la demanda, insumos y planificación que se realice.

6. Proceso de cortado, preparación y envasado de los alimentos perecederos carnes y vegetales

Los alimentos perecederos como pollos, carnes, pescados y vegetales, serán cortados, fraccionados por porción y envasados al vacío a partir del día miércoles, antes del inicio de la distribución de los kits, las carnes de res, pollos y pescados, serán procesados por separado, utilizando los más altos controles de seguridad y limpieza, los cortes serán pesados y envasados al vacío de inmediato, y colocados en refrigeración para realizar la congelación de este.

De igual manera con los vegetales, para así poder garantizar la más alta calidad de cada vegetal preparado, los cuales pueden entregarse cortados y en porciones enteras en función a la cantidad y receta a preparar. Para esto y siempre basado en la receta, la cual contiene el proceso operativo de preparación del kit se procede a cortar la pieza de carne en función a la especificación indicada para el kit, luego de inmediato se coloca en la bolsa de vacío y se sella en la máquina de vacío, luego se coloca la porción de carne en la refrigeradora/congeladora para mantener la cadena de frío, frescura y calidad del alimento. Los vegetales se cortan y/o se colocan enteros en bolsas individuales y/o combinados en función a lo que indique la receta, los vegetales no se colocan al vacío.

6.1 Proceso de preparación de los kits

A las 6 a.m. de cada día, inicia la jornada de trabajo en Perú Daily Chef, el operador y el logístico inician su jornada con la revisión de la lista de todos los kits a preparar. Para esto utilizan el sistema informático que entregará el detalle completo de todos los kits a preparar en ese día, cada receta e ingredientes a utilizar en función a la cantidad de personas que cada kit contenga.

Para la preparación de los kits, se sigue literalmente el proceso indicado para cada kit de alimento, para esto el operador tomará la guía de despacho, la cual se obtiene del sistema de comercialización, esta guía de despacho contiene la relación de kits a preparar y la cantidad, de

igual manera la cantidad de personas que contendrá cada kit, tengamos presente que el cliente puede adquirir un arroz con pollo para una (1) o hasta cuatro (4) personas.

El operador, toma la guía y comienza a armar el kit siguiendo la secuencia de pasos descrita:

1. Se toma una nueva caja de Perú Daily Chef.
2. Se coloca el material de aislamiento y las bolsas de hielo.
3. Se colocan las carnes envasadas al vacío.
4. Se colocan los vegetales en su bolsa de empaque.
5. Se colocan los ingredientes no perecederos.
6. Se coloca la receta.
7. Se sella la caja.
8. Se coloca la etiqueta de destino, indica el nombre del cliente, dirección de entrega e información relevante que sea necesaria, toda esta data se imprime directamente del sistema automatizado de control de Perú Daily Chef.

6.2. Traslado de los kits al área de despacho

Los kits una vez preparados se colocarán en el área de despacho, en la cual se clasificarán por distrito de entrega, en esta zona se realizará la entrega de los kits al proveedor de despacho, el cual retirará los kits a las 11 a.m. de todos los días, para su posterior reparto.

7. Proceso operativo con el proveedor de despacho

El proveedor de despacho juega un papel fundamental dentro de la operación de Perú Daily Chef, su proceso operativo debe ser el siguiente:

1. A las 11 a.m. de todos los días llega(n) la o las unidades de transporte que se encargarán de la distribución de los kits a los clientes.
2. De inmediato se lleva a cabo una reunión con el operador y coordinador administrativo, los cuales le hacen entrega al proveedor de la guía de distribución, la cual contiene cantidad de kits a entregar por distrito, direcciones de entrega, datos de los clientes y condiciones especiales que deban atenderse para garantizar la entrega a tiempo y con la calidad esperada.
3. Proveedor inicia la entrega de los kits, registrando en la guía de control automatizada la entrega de cada kit, Perú Daily Chef al final de la tarde de cada día recibirá el reporte de entregas efectivas de cada kit.

4. Cada entrega tendrá un máximo de 2 opciones (tocar la puerta), si en una primera no atiende el cliente se procederá con la siguiente entrega, luego, antes de retirarse del distrito se procede a una segunda llamada de puerta, para entregar el kit, en caso no atienda nuevamente el cliente se dará por no entregado este.
5. Kits no entregados, si por alguna razón se tengan kits no entregados, el proveedor los devolverá a Perú Daily Chef a final de la tarde.

8. Proceso de recepción de kits no entregados

Al final de la tarde, alrededor de las 5 p.m., el proveedor de despacho entregará en las oficinas de Perú Daily Chef todos los kits que por alguna razón no hayan podido entregarse, para recibir los mismos el proceso es el siguiente:

1. Se reciben los kits sellados.
2. Se registran en el sistema automatizado de Perú Daily Chef en la opción de devolución.
3. Se abren los kits, y se procede a retirar la receta para su posterior uso.
4. Los insumos no perecederos se retiran y almacenan en la bodega.
5. Los vegetales y carnes mantienen su frescura por el mantenimiento de la cadena de frío que el embalaje proporcionó y envasado al vacío, se procede a almacenar en las refrigeradoras y congeladoras para su posterior uso.

9. Proceso operativo de receta para el arroz con pollo (receta de Perú Daily Chef)

Ver el anexo 9.

Capítulo VIII. Gestión del equipo humano

1. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal estará inicialmente a cargo del comité de gerencia, esto con la finalidad de reducir costos operativos. Para realizar el proceso de selección se realizarán los siguientes pasos:

Publicación de avisos en webs *on-line* y a costo cero.

- Computrabajo (www.computrabajo.com.pe)
- Bumeran (www.bumeran.com.pe)
- Aptitus (www.aptitus.com.pe)

Los avisos publicados estarán alineados a las funciones, responsabilidades y perfil de los puestos requeridos para nuestra operación: Vigilante, operador, logístico y coordinador.

Una vez preseleccionados se filtrarán aquellos candidatos que cumplan con adecuarse al perfil del puesto en términos de: experiencia laboral en el puesto, conocimientos. Posteriormente se procederá a realizar la verificación laboral de los candidatos preseleccionados, esta implicará las llamadas telefónicas a constatar las referencias laborales, actitudinales y de desempeño de cada candidato. Adicionalmente requeriremos que cada candidato evidencie certificados de los trabajos anteriores e historia laboral, así como de certificados de antecedentes policiales y penales.

El filtro final se realizará vía entrevista laboral por competencias y estará a cargo del comité gerencial, quienes finalmente escogerán al candidato de la terna preseleccionada por cada puesto.

2. Plan de relaciones laborales

Horarios de trabajo

El horario laboral de inicio de operaciones será de lunes a viernes de 6:00 a.m. la hora de ingreso, extendiéndose la jornada hasta las 3 p.m. con una hora de almuerzo. En caso necesario y de ser requerido por la operación, se pagarán horas extras de acuerdo a la normatividad vigente.

Reglamento de trabajo

Código de conducta, sanciones y amonestaciones.

Se elaborará el reglamento de trabajo, el que será entregado a cada trabajador y en el que se detallará las normas de comportamiento, el código de conducta y las sanciones y amonestaciones,

deberes y derechos de todos los trabajadores de Perú Daily Chef indicándose asimismo los mecanismos que el trabajador puede utilizar en caso de reclamos o divergencias existentes con su empleador o jefes. De este modo queremos normar y fomentar las adecuadas relaciones laborales al interior de nuestra organización.

3. Plan de crecimiento y expansión

Según nuestra proyección de ventas a partir del segundo año se incrementarán nuestras ventas y por lo tanto el volumen de nuestras operaciones (ver Plan de *marketing*). Para dar soporte a ese incremento y expansión proyectado en nuestro volumen de operaciones, la estrategia de gestión humana contempla lo siguiente: planteamos como estrategia incorporar personal a través de la modalidad formativa de prácticas profesionales que la Ley N° 28.518, nos faculta. Uno de los objetivos de asumir esta estrategia es el brindar capacitación laboral a jóvenes de escasos recursos y pertenecientes a la comunidad aledaña a la cual iniciaremos operaciones; en los puestos de operario y logístico; esto será parte de la estrategia de responsabilidad social.

El cumplimiento de los horarios que nos permite la ley es de 8 horas diarias; tenemos la ventaja de poder brindar conocimientos y capacitación técnica y especializada a jóvenes recién egresados que deseen incorporarse al mercado laboral, cumpliendo de este modo un fin social, se cumplirá adicionalmente con los pagos y reglamentaciones que la ley nos exige, el sueldo para esta modalidad formativa es de S/. 750 mensuales (año 2015) y está exento de sobrecostos laborales, ya que la ley lo establece como tal debido a que se trata de una subvención económica, no tiene por ello carácter remunerativo, y no está afecta al Impuesto a la Renta, salvo el pago del seguro que haremos a través de EsSalud.

Esta estrategia nos permitirá hacer frente a la proyección de incremento de ventas y operaciones, manteniendo un equilibrio en los gastos por sobrecostos laborales y permitiéndonos adicionalmente incrementar la curva de aprendizaje de los dos colaboradores incorporados. Inicialmente planteamos la rotación anual de estos dos puestos a lo largo de los primeros cinco años, sin embargo, no descartamos que dependiendo de un alto rendimiento podamos incorporarlo (s) a la planilla.

4. Plan de contingencia de RR.HH.

Tenemos un plan de contingencia en caso de faltas, tardanzas del personal, enfermedad o renuncia, somos conscientes que, en la etapa de inicio de la operación, el riesgo de contingencia con respecto a faltas, tardanzas o renuncia en el personal es alto, por ello, fomentamos la multitarea

entre los colaboradores y entre el equipo gerencial, quienes estamos en condiciones de poder suplir temporariamente y apoyar en las funciones del personal.

Adicionalmente contaremos con una banca de candidatos pre-seleccionados, la que se actualizará de forma mensual y que nos permitirá hacer frente a alguna contingencia mayor que podría suscitarse. Este plan de contingencia también incluye el posible riesgo de paralizaciones y paros que podrían darse, sin embargo, consideramos que debido a las estrategias bien estructuradas de RR.HH. que Perú Daily Chef pondrá en marcha y que involucran a distintos aspectos de la gestión humana. Serán nuestra mayor fortaleza para prevenir estas contingencias, igual si llegaran a darse estaremos preparados para hacerle frente.

5. Subcontratación estructural

Como estrategia usaremos la subcontratación de servicios que no son directamente relacionados al *objetivo* del negocio, pero que son de apoyo en la gestión; en ese sentido subcontrataremos los siguientes servicios:

- Contabilidad y planillas.
- *Delivery*.
- Limpieza.

Estructura salarial

Para desarrollar la estructura salarial se procedió primero a realizar la descripción de puestos de trabajo de Perú Daily Chef, los puestos son:

- Operario.
- Logístico.
- Vigilante.
- Coordinador. (Ver el anexo 7).

Capítulo IX. Viabilidad financiera

En este apartado se presentará todo el análisis financiero que soporta nuestro modelo de negocios, esto es fundamental y crítico para poder analizar los distintos componentes financieros del proyecto, ratios y demás para saber si el proyecto es financieramente viable.

1. Hipótesis financieras

La siguiente tabla detalla las hipótesis financieras aplicadas al proyecto:

Tabla 26. Parámetros financieros

| Información Financiera | Valores Estimados | Comentarios |
|--|-------------------|--|
| Apalancamiento Financiero | 0.5 | Basado en los promedios del mercado nacional de las empresas, varía entre el 50 a 60%. (INEI-Senso Económico 2008) |
| Proporción de la Inversión Capital Propio (K) | 50% | |
| Proporción de la Deuda de Financiamiento (D) | 50% | |
| Tasa de Impuesto a la Renta (IR) | 30% | SUNAT |
| Costo de la Deuda-Tasa de Int Bancario (Kd) | 19% | Fuente Banco de Crédito del Perú |
| IGV | 18% | Impuesto General a las ventas |
| Costo de Oportunidad del Capital (COK), | 25.0% | COK = Kf + b (Km - Kf) |
| Kf: Tasa Libre de Riesgo (5%) | 5% | |
| Km: Tasa Promedio del Mercado (15%). | 15% | |
| b: Coeficiente Beta | 2.00 | |
| Costo Promedio de Capital (WACC) | 19.2% | WACC = D/(D+K)*(Kd)*(1-IR) + K/(D+K)*(COK) |
| D: Proporción de la Deuda. | 50% | |
| K: Proporción del Capital Propio. | 50% | |
| Kd: Costo de la Deuda. | 19% | |
| IR: Tasa de Impuesto a la Renta. | 30% | |
| COK: Costo de Oportunidad del Capital | 25% | |

Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Ventas

Tal como se explica en los capítulos anteriores, el segmento de mercado representa cerca de 11.281 personas de estilo de vida sofisticada dispuestas a cocinar que pertenecen a los distritos A y B. Nuestro público objetivo será del 10% es decir 1.128 clientes mensuales que comprarían los kits compuestos desde 1 hasta más de 6 unidades de acuerdo a la encuesta, resultando en 390.388 unidades por año. El precio se ha fijado en 18 soles por unidad como introducción en los dos primeros años y un incremento en 2% a partir del tercer año (ver el anexo 10).

El *benchmarking* realizado a restaurantes dio como resultado precios entre 25 a 30 soles, mientras que las entrevistas recomendaron precios entre 15 a 20 soles. El precio sugerido al proyecto es de 18 soles/und. y crecimiento del 2% a partir del tercer año ajustado a la inflación (ver el anexo 11).

Para el inicio de las ventas asumimos un *startup* de 30% para el primer año (30% x 390.388 unid

=117.116 unidades vendidas). Estimamos un crecimiento de 20% los dos siguientes años y luego el crecimiento de 5% para los dos últimos años debido al ingreso de nuevos competidores y madurez del negocio. Los ingresos también incluyen ventas de publicidad, a partir del segundo año, tan pronto la empresa esté consolidada, la que representa el 1% de las ventas.

3. Costos de ventas

Los costos de insumos han sido estimados sobre la base del costo real de uno de los platos más emblemáticos de la comida peruana, ampliamente aceptado por la población. Los demás costos han sido tomados de cotizaciones realizadas a empresas prestadoras de servicio (ver el anexo 12).

4. Gastos administrativos

Los gastos en este apartado corresponden al sueldo de un coordinador encargado de la supervisión, planificar las ventas y rendir cuentas. Los costos de oficina están compuestos por el alquiler del local, servicios de luz, teléfono, internet, útiles de oficina etc. Respecto al alquiler se asume seis meses adelantado (36.000 soles en el año 0 – Dic. 2015), los que serán devueltos al final del contrato (ver el anexo 13).

5. Gastos de marketing

El desarrollo de la página web, Net Framework y la configuración de los equipos móviles, será requerido al inicio de proyecto. Los costos de mantenimiento han sido tomados de cotizaciones de empresas dedicadas al rubro (ver el anexo 14).

6. Inversiones en activos y capital de trabajo

Las inversiones en activos están conformadas por el equipamiento de la cocina, oficina, almacén y las instalaciones respectivas que suman 132.043 soles (ver el anexo 15). El capital de trabajo se ha estimado, así como otros gastos como el alquiler del local y la programación de la página web, indispensable para el inicio de la publicidad, suman 103.173 soles. La inversión total requerida es de 235.217 soles requeridos en el año 2015 (año 0).

7. Financiamiento

El capital requerido para la puesta en marcha del proyecto es de 235.217 nuevos soles y se financiará el 50% con el banco. Los inversionistas deberán invertir la mitad del capital requerido, 117.608.50 nuevos soles, tal como se muestra en los anexos 16 y 17.

8. Estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas refleja que las utilidades netas son positivas desde el primer año del ejercicio (ver el anexo 18).

Los costos de ventas representan el 60% de las ventas netas desde el primer año y esta se reduce hasta el 54% hasta el quinto año como producto del incremento de las ventas. Esto significa que el margen bruto mejorará del 40% al 46% en el mismo período. Respecto a los gastos operativos, estos representan el 8% de las ventas el primer año y se reducen hasta el 3% al quinto año, por economía de escala, los costos fijos se reducirán por el incremento en las ventas y nos permite obtener un margen de utilidad operativa creciente del 32% al 43% en un período de 5 años. La proyección de la utilidad neta sobre las ventas netas incrementará desde 19% en el primer año hasta 27% al quinto año de operación del proyecto.

9. Flujo de caja

En el anexo 19 se muestra el flujo de caja, en donde podemos ver con detalle los ingresos y egresos de dinero de nuestro modelo de negocio.

10. Evaluación financiera del proyecto

Perú Daily Chef es un proyecto rentable, requiere una inversión de 235.217 soles y a un WACC de 19.2%, la TIR es de 223%, el Valor Presente Neto es 2.709.956,00 soles y el tiempo de retorno de la inversión es de 0.37 años (ver en el anexo 20 el flujo de caja económico y financiero).

Tabla 29. Resultados financieros del proyecto

| | Evaluación Financiera | |
|---------------|-----------------------|------------|
| | Miles de Soles | |
| | Económico | Financiero |
| VA, Soles | 2,945,173 | 2,424,174 |
| VAN, Soles | 2,709,956 | 2,306,566 |
| TIR, % | 223% | 368% |
| WACC/COK, % | 19% | 25% |
| PAYBACK, Años | 0.37 | 0.65 |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Resultados financieros para el inversionista

La empresa se plantea los siguientes resultados financieros en su año de arranque y posteriores:

- Proyecto evaluado a 5 años de vida, con potencial de permanencia.
- Apalancamiento de inicio en 50% del capital inicial.
- *Payback* esperado de 0.37 años.

- Inversión requerida total de S/. 117,608.50.
- Con respecto al COK esperado por el inversionista del 19%, se tiene una TIR de 223%.
- VAN, valor de actual neto, (también NPV, por sus siglas en inglés) de S/. 2,709,956.00.

Bajo estas premisas se presenta el proyecto Perú Daily Chef para el inversionista como rentable.

11. Umbral de rentabilidad

El punto de equilibrio o el número mínimo de ventas que la empresa debería vender para que el beneficio sea cero. Los cálculos están referidos al promedio de la vida del proyecto.

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta unid.} - \text{Costos variables Unid.})$$

Costos fijos = 714.410 soles

Precio de venta/Unid. = 19 soles (previo de venta promedio en 5 años)

Costos variable/Unid. = 10 soles

Umbral de rentabilidad = 79.378,89 unidades.

12. Análisis de sensibilidad

Ventas: aunque se están haciendo gastos importantes en *marketing*, la sensibilidad buscará analizar un escenario donde las ventas no se incrementen y por el contrario el grado de alcance del último año caiga al 50% en el último año debido al ingreso de nuevos competidores. El VAN económico se reduce en 235.556,00 soles.

Precio: El precio considerado fue de 18 soles los dos primeros años y luego un incremento de 2% a partir del tercer año. La sensibilidad mostrará los resultados de ingresar al mercado con un precio constante de 18 soles para toda la vida del proyecto a fin de evaluar la competencia por precio con nuevos competidores. El VAN económico queda en 2.709.956,00 soles.

Inflación: El Banco Central de Reserva del Perú ha estimado un incremento en la inflación anual entre 1.5% a 2.5%. Se simulará una inflación anual de 2% en promedio para los próximos años. El VAN económico se reduce en 67.975,00 soles.

Financiamiento: El proyecto considera un financiamiento del 50% mediante un préstamo bancario que favorece al proyecto y tomar ventaja del crédito tributario de la deuda. Para la simulación, consideraremos que el préstamo aceptado será del 40% por ser una empresa nueva sin facturación

histórica. Esto involucra que el aporte de capital del inversionista será mayor. El VAN económico se aumenta en 9.158,00 soles, por lo que resulta bien conveniente apalancar la inversión en préstamos bancarios.

Capítulo X. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa es para Perú Daily Chef un aspecto de gran importancia, relevancia y sensibilidad, desde nuestra visión y valores como empresa. Para esto nuestra empresa enfocará sus planes de acción en dos aspectos claves, los sociales y los medioambientales.

1. Aspectos sociales

Nuestro Perú es un país con una realidad social muy particular en la cual los niveles de pobreza crónica están en 24% de la población, según el último informe del Banco Mundial¹³, con niveles de desigualdad muy marcados, sobre todo cuando se compara la capital (Lima) con las provincias y ciudades del interior del país, allí la presencia de comunidades rurales es muy marcada, con actividades económicas básicas de supervivencia, principalmente enfocadas al cultivo de insumos básicos como la papa, el maíz (choclo), cría de animales, entre otros.

Ante esta realidad, Perú Daily Chef buscará apoyar a esas comunidades rurales, realizando la compra de sus insumos básicos como tubérculos y vegetales a esas comunidades. La logística y volúmenes que podamos manejar con estas comunidades estará sujeta al nivel de desarrollo que posean estos productores rurales, pero claro está, siempre buscando y manteniendo la alta calidad de los productos e insumos que manejamos. Perú Daily Chef apoyará directamente a las comunidades con la compra de sus productos, en los volúmenes que ellos nos puedan entregar.

El inicio de esto se hará en la comunidad de Huachipa – Nievería (este de Lima) en la cual existe un volumen alto de microempresarios rurales, dispuestos a trabajar, producir y vender sus productos con calidad y de manera responsable, estos esperan la ayuda de empresas dispuestas a comprar sus productos y apoyarles en su actividad. Para esto Perú Daily Chef buscará ayuda y asociación estratégica con ONG como CESAL, la cual en particular realiza una gran labor de inclusión social en la zona de Nievería. Perú Daily Chef tiene contactos y avances importantes con esta ONG para dar inicio a la comercialización y compra de los insumos en Huachipa – Nievería.

Adicionalmente, la página web mostrará de manera destacada los planes y actividades de responsabilidad social en los cuales Perú Daily Chef participa, esto tendrá impacto positivo en nuestros clientes (pertenecen a los NSE A y B), que valoran este tipo de emprendimiento y apoyo decidido a las organizaciones y empresas en pro del desarrollo del país.

¹³ Banco Mundial (2015).

2. Aspectos medioambientales

Perú Daily Chef es y será una empresa medioambiental responsable, respetando al planeta y manejando la menor huella de carbono posible, para esto realizaremos lo siguiente:

Comenzando por la misma naturaleza de la oferta de valor del producto, el desperdicio o merma será prácticamente cero, recordemos que la cantidad de ingredientes es la exacta para la preparación de los platos de comida, esto hace que el manejo de desperdicios y basura se quede únicamente en la caja de cartón y material de embalaje, el cual es mínimo. Al usar nuestros kits de preparación de comidas, nuestro cliente contaminará menos y generará menos basura en su hogar y comunidad.

El kit de Perú Daily Chef será presentado en una caja de cartón con al menos un 60% de material reciclado, por otro el material de embalaje, protección y conservación de los ingredientes será el mínimo, siendo este de plástico reciclado, y las recetas se entregarán impresas en papel reciclado. En la operación de Perú Daily Chef, el manejo de los insumos y preparación para el corte, creación de las porciones, almacenamiento y disposición de desechos se hará de la manera más responsable posible, en la sala de operaciones se contará con contenedores de basura separados para desechos orgánicos, papel, vidrio y plásticos para su posterior disposición por parte de la empresa de recolección de basura de Lima “Relima”, la cual hoy día cuenta en sus camiones con espacios dedicados para separar la basura en función a su tipo.

Los desperdicios orgánicos serán entregados a la comunidad a la cual se le compran los insumos para el abono de sus terrenos, el intercambio ocurre al momento de la compra y entrega de los insumos. La luminaria a utilizar en las instalaciones será 100% de bajo consumo, mediante luces tipo Led, o fluorescentes de bajo consumo y larga vida útil. Las unidades de refrigeración utilizadas al ser de nueva generación utilizarán gases de cero afectación a la capa de ozono como el gas ecológico R410A, el cual es utilizado hoy día por los equipos modernos de refrigeración.

Anualmente se presentará el informe de Responsabilidad Social, en el cual se presentará a nuestros clientes, utilizando nuestras plataformas de comunicación, página web, redes sociales, los resultados, apoyo a las comunidades, desarrollo de estas, reducción de la huella de carbono, etc.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Perú Daily Chef es un gran negocio con extraordinarias oportunidades comerciales y de mercado.
- Perú Daily Chef es un proyecto rentable, con un WACC de 19%, TIR de 223% y VAN de 2.709.956,00 soles, con un tiempo de retorno de la inversión de 0,37 años.
- A nuestros inversores les garantizamos con un COK de 25%, una TIR de 368%, en menos de 1 año y un VAN de 2,306,566.00 soles.
- Es un producto novedoso, único, un océano azul de posibilidades, en el cual podemos ajustar perfectamente la oferta en función a la respuesta del mercado.
- Iniciamos con un mercado nicho, pequeño en nuestro *startup* y listos para crecer cuando comencemos a potenciar la marca Perú Daily Chef.
- Perú Daily Chef la mejor experiencia de ser un chef en tu propia casa.

Recomendaciones

- Iniciar en una fase de nicho, es decir, con un mercado limitado como se planteó para los NSE A y B, y con una oferta de recetas básicas y sofisticadas que satisfagan las necesidades de la población objetivo.
- Afinar de manera muy precisa la operación de la empresa, a efectos de optimizar y mejorar los procesos de compra de insumos, preparación de los kits, comercialización y distribución, yendo de menos a más, comenzando con una oferta reducida, la cual se irá incrementando a medida que el producto vaya penetrando más en el mercado.
- Analizar con mucho cuidado la estructura de costos, realizar convenios con los proveedores de los insumos para buscar el mejor precio posible para favorecer el margen.
- Trabajar muy finamente las estrategias de *marketing*, sobre todo el relacional y por redes sociales, para esto es recomendable buscar la asesoría de un *community manager*.
- Controlar estrechamente los costos. Se recomienda utilizar el EBIT como un excelente marcador de resultados, obteniendo el ratio entre los ingresos y costos.
- Identificar la emoción central de nuestros clientes en relación con nuestro producto/servicio, para así profundizar en estrategias de *neuromarketing* y con ello lograr una mayor penetración en el mercado. Entendiendo al cliente conoceremos mejor sus emociones e impulsos de compra y así podremos abordar sus necesidades de manera más amplia, ofreciendo soluciones de menú que sean acordes a sus expectativas.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados – APEIM (2014). “Niveles socioeconómicos 2014”. *www.apeim.com.pe*. Distritos con mayores niveles socioeconómicos. Agosto de 2014. Fecha de consulta: 30/09/2015.

<<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>>

Arellano, Rolando (2010). *Al Medio Hay Sitio*. Primera edición. Lima: Editorial Planeta.

Banco Mundial (2015). “Pobreza crónica en Perú”. En: *www.bancomundial.org*. Fecha de publicación: 10/03/2015. Fecha de consulta: 15/10/2015.

<<http://www.bancomundial.org/es/news/video/2015/03/10/video-pobreza-cronica-peru-7-millones-peruanos>>

Cruz Cuevas, Alejandra. (2014). “El crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes”. En: *Diario La República*. Fecha de publicación: 05/01/2014. Fecha de consulta: 19/09/2015.

<<http://larepublica.pe/05-01-2014/el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes>>

Diario El Comercio (2010). “¿Cuánto gastan los peruanos en restaurantes de lujo?”. En: *www.elcomercio.pe*. Fecha de publicación: 08/02/2010. Fecha de consulta: 09/09/2015. <<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cuanto-gastan-peruanos-restaurantes-lujo-noticia-412075>>

Diario Gestión (2009). “Solo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables”. En *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 17/05/2009. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>>

Diario Oficial El Peruano (2013). “Peruanos gastan 35% de sus ingresos en alimentos”. En: *www.elperuano.com.pe*. Fecha de publicación: 14/02/2013. Fecha de consulta: 23/09/2015. <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-peruanos-gastan-35-sus-ingresos-alimentos-2019.aspx>>

Instituto Nacional de Estadística – INEI (2014). “Una mirada a Lima Metropolitana”. *www.inei.gob.pe*. Publicación: Setiembre 2014. Fecha consulta: 15/09/2015.

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1168/libro.pdf>.

Hidalgo, Bernardo (2012). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires: Ed. Granica.

Lima Delivery (2015). “Referencia de precios de platos criollos”. En: *www.limadelivery.com*. Fecha de consulta: 29/09/2015 <<http://limadelivery.com/delivery-criollo>>. 2015>

Perú.com (2014). “Hellofood Perú: Delivery de comida saludable en Lima crece en 75%”. En: *www.peru.com*. Economía y finanzas. Fecha de publicación: 23/09/2014. Fecha de consulta: 12/10/2015. <<http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/hellofood-peru-delivery-comida-saludable-lima-crece-75-noticia-286710>>

Price Waterhouse Coopers (2014). *Encuesta Conociendo el Mercado Laboral*. Lima: PWC.

Quispe, Magda y Pérez, Silvia (2012). “1,6 millones de peruanos realizan sus compras a través de internet”. En: *Diario La República*. Fecha de publicación: 09/12/2012. Fecha de consulta: 30/09/2015. <<http://archivo.larepublica.pe/09-12-2012/16-millones-de-peruanos-realizan-sus-compras-traves-de-internet>>

Velarde, Julio (2014). “BCR reduce estimado de crecimiento de Perú de 3,9% a 3,1% para el 2015”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 18/09/2015. Fecha de consulta: 25/09/2015. <<http://gestion.pe/economia/bcr-reduce-estimado-crecimiento-peru-39-31-2015-2143226>>.

Anexos

Anexo 1. Planes de capacitación, carrera, contingencia y sucesión

En Perú Daily Chef nuestros empleados son nuestro mayor recurso, somos conscientes que necesitamos de su talento para potenciar el crecimiento de nuestra organización, en tal sentido, tenemos estructurados los planes de capacitación, de contingencia, de carrera y sucesión.

El desarrollo y ejecución de los planes de capacitación, en el marco de toda la estrategia de gestión humana, nos permitirán apoyar a la estrategia organizacional de Perú Daily Chef, consideramos que la capacitación es importante tanto para asegurarnos la correcta realización de tareas, mejorar la curva de aprendizaje, minimizar pérdidas y mermas, evitar accidentes y mejorar el clima y relaciones laborales más funcionales, a continuación, detallamos los planes diseñados por cada puesto.

Anexo 2. Plan de capacitación del logístico

Duración: 3 días.

Objetivo: Dar al trabajador los conocimientos y herramientas que le permitan desempeñar adecuadamente sus funciones.

Contenido temático:

Capacitación e inducción a la empresa y al puesto

- Cultura corporativa
 - Misión de Perú Daily Chef
 - Visión
 - Valores
 - Historia
 - Principales ejecutivos
- Cadena de valor de Perú Daily Chef
- Misión y Funciones del puesto
- Principales políticas
 - Recursos humanos
 - Beneficios sociales y pagos
 - Seguridad

Capacitación normativa:

- Manejo y manipulación de alimentos
- Proceso de recepción de materias primas y alimentos, carnes, pescados, vegetales
 - Criterios de aceptación y rechazo de alimentos a los proveedores
 - Verificación de calidad
 - Procedimiento de rechazo
- Buenas prácticas de almacenaje
 - Proceso de almacenaje
 - * Alimentos secos
 - * Vegetales
 - * Pescados y mariscos
 - * Carnes rojas y blancas
 - * Conservas
 - * Productos a granel
 - Rotulación de empaques

- Verificación de la vida útil de los productos
- Uso y operación de los equipos de refrigeración
 - Manejo de temperaturas y cadena de frío
 - Proceso de refrigeración de alimentos de origen animal
 - Proceso de refrigeración de alimentos de origen vegetal
- Las 5 S
- Seguridad y salud ocupacional
 - Uso de extintores
 - Primeros auxilios
 - Uso y manejo de EPPs
 - Brigadas anti incendios y terremotos.

Anexo 3. Plan de capacitación del operario

Duración: 3 días.

Objetivo: Dar al trabajador los conocimientos y herramientas que le permitan desempeñar adecuadamente sus funciones.

Contenido Temático:

Capacitación e inducción a la empresa y al puesto

- Cultura corporativa
 - Misión de Perú Daily Chef
 - Visión
 - Valores
 - Historia
 - Principales ejecutivos
- Cadena de valor de Perú Daily Chef
- Misión y Funciones del puesto
- Principales políticas
 - Recursos humanos
 - Beneficios sociales y pagos
 - Seguridad

Capacitación normativa:

- Manejo y manipulación de alimentos
 - * Alimentos secos
 - * Vegetales
 - * Pescados y mariscos
 - * Carnes rojas y blancas
 - * Conservas
 - * Productos a granel
 - Rotulación de empaques
 - Verificación de la vida útil de los productos
- Uso y operación de los equipos de refrigeración
 - Manejo de temperaturas y cadena de frío
 - Proceso de refrigeración de alimentos de origen animal
 - Proceso de refrigeración de alimentos de origen vegetal
- Reducción de carga microbiana y proceso de lavado y cocción
 - Hortalizas y verduras
 - Carnes blancas y rojas
 - Frutas
 - Pescados

- Proceso de armado del kit
- Proceso de corte
 - Hortalizas y verduras
 - Carnes blancas y rojas
 - Frutas
 - Pescados
- Manejo de sustancias tóxicas y contaminación cruzada
- Seguridad y salud ocupacional
 - Uso de extintores
 - Primeros auxilios
 - Uso y manejo de EPPs
 - Brigadas anti incendios y terremotos.

Anexo 4. Plan de capacitación del vigilante

Duración: 2 días.

Objetivo: Dar al trabajador los conocimientos y herramientas que le permitan desempeñar adecuadamente sus funciones.

Contenido Temático:

Capacitación e inducción a la empresa y al puesto

- Cultura corporativa
 - Misión de Perú Daily Chef
 - Visión
 - Valores
 - Historia
 - Principales ejecutivos
- Cadena de valor de Perú Daily Chef
- Misión y Funciones del puesto
- Principales políticas
 - Recursos humanos
 - Beneficios sociales y pagos
 - Seguridad

Capacitación normativa:

- Manejo y manipulación de alimentos
- Uso y operación de los equipos de refrigeración
- Las 5 S
- Atención al cliente
- Proceso de prevención de pérdidas y robos
- Seguridad y salud ocupacional
 - Uso de extintores
 - Primeros auxilios
 - Uso y manejo de EPPs

Brigadas anti incendios y terremotos.

Anexo 5. Plan de capacitación del coordinador

Duración: 4 días.

Objetivo: Dar al trabajador los conocimientos y herramientas que le permitan desempeñar adecuadamente sus funciones.

Contenido Temático:

Capacitación e inducción a la empresa y al puesto

- Cultura corporativa
 - Misión de Perú Daily Chef
 - Visión
 - Valores
 - Historia
 - Principales ejecutivos
- Cadena de valor de Perú Daily Chef
- Misión y Funciones del puesto
- Principales políticas
 - Recursos humanos
 - Beneficios sociales y pagos
 - Seguridad

Capacitación normativa:

- Manejo y manipulación de alimentos
 - * Alimentos secos
 - * Vegetales
 - * Pescados y mariscos
 - * Carnes rojas y blancas
 - * Conservas
 - * Productos a granel
 - Rotulación de empaques
 - Verificación de la vida útil de los productos
- Uso y operación de los equipos de refrigeración
 - Manejo de temperaturas y cadena de frío
 - Proceso de refrigeración de alimentos de origen animal
 - Proceso de refrigeración de alimentos de origen vegetal
- Reducción de carga microbiana y proceso de lavado y cocción
 - Hortalizas y verduras
 - Carnes blancas y rojas
 - Frutas
 - Pescados
- Proceso de armado del kit
- Proceso de corte
 - Hortalizas y verduras
 - Carnes blancas y rojas
 - Frutas
 - Pescados
- Manejo de sustancias tóxicas y contaminación cruzada
- 5s
- Atención al cliente
- Técnicas de Supervisión de personal
- Seguridad y salud ocupacional
 - Uso de extintores
 - Primeros auxilios
 - Uso y manejo de EPPs

- Brigadas anti incendios y terremotos

Adicional al plan de capacitación en el puesto, el comité ha diseñado un plan anual de capacitación que estará a cargo de miembros del comité de gerencia y que involucran a todo el personal que incluye:

| Tema | Horas | Puesto | Mes a realizarse |
|--|--------------|---------------|-------------------------|
| Trabajo en equipo | 8 | Todos | Enero |
| Seguridad y salud ocupacional curso I | 4 | Todos | Marzo |
| Inteligencia emocional | 4 | Todos | Abril |
| Seguridad y salud ocupacional curso II | 4 | Todos | Junio |
| Taller de integración | 8 | Todos | Agosto |
| Liderazgo | 8 | Todos | Septiembre |
| Seguridad y salud ocupacional curso III | 4 | Todos | Noviembre |

Anexo 6. Plan de carrera y sucesión

Para los primeros cinco años de desarrollo de la empresa y de acuerdo al crecimiento de la organización los planes de carrera están estructurados sobre la base de la meritocracia y el desempeño, que serán medidos sobre la base de metas organizacionales, de equipo e individuales; las metas serán planteadas por el comité de gerencia y serán anuales, su revisión será periódica cada tres meses. Buscamos que nuestro equipo de trabajo sea multifuncional y multitarea, que pueda tener la flexibilidad de poder conocer la operación en sus distintos aspectos, esto implica e involucra también a los integrantes del comité de gerencia, al menos en esta primera etapa de lanzamiento de nuestra organización.

Trabajaremos mucho en crear una cultura del rendimiento, con mediciones periódicas de clima laboral y satisfacción, buscando promover más el salario emocional, creando el sentido de “familia”, más que de empresa, es por ello que requerimos de una serie de estrategias que a lo largo del tiempo nos ayuden a cimentar esta cultura basados en el respeto por nuestros trabajadores, el cumplimiento puntual en el pago de sus remuneraciones y beneficios sociales y las capacitaciones constantes, tanto las normativas como aquellas requeridas para mejorar el clima laboral.

Incrementaremos un logístico y un operador a partir del segundo año de operación, utilizando una estrategia de incorporación a través de la incorporación de practicantes, esto justificado por el incremento de ventas y de operaciones. Después de los cinco años de operación haremos efectivo el plan de desarrollo y sucesión, siempre y cuando los resultados, volumen de ventas, operación y expansión lo justifiquen y se dará sobre la base de la meritocracia, se ascenderá al puesto de supervisor entre los dos trabajadores más antiguos que iniciaron la operación, siempre y cuando esta condición se mantenga al momento de hacer efectivo el proceso de desarrollo, teniendo en cuenta para ello: antigüedad, conocimiento organizacional y de la operación, resultados de su evaluación y del desempeño.

Categorización de puestos

Se categorizó los puestos sobre la base de su importancia utilizando el método de factores para lo cual identificamos los siguientes factores:

Tabla Factor/grado (elaboración propia)

| Factor | Grado |
|--|-------|
| Conocimientos /estudios relacionados al puesto | 20 |
| Autonomía del trabajo | 10 |
| Responsabilidad por maquinaria y equipo | 15 |
| Magnitud de daño o mermas | 15 |
| Riesgos por accidentes | 10 |
| Medio/contexto de trabajo | 15 |
| Esfuerzo físico | 15 |

Usaremos para todo el proceso el método para definir los factores y sus grados (Hidalgo 2012).

Anexo 7. Descripción de los factores y grados

Factor conocimientos:

- Este factor mide los conocimientos indispensables que se exigen para desempeñar el puesto. El factor se refiere a los conocimientos mínimos e indispensables que aseguren un desempeño aceptable. En cada uno de los grados de la tabla que sigue se mencionan diversas tareas típicas las cuales constituyen ejemplos para establecer el nivel de conocimiento de los puestos a valorar.

Tabla factor conocimientos (elaboración propia)

| Grado | Descripción | Puntos |
|-------|---|--------|
| I | Conocimientos para ejecutar tareas simples, utilizando implementos o herramientas manuales sencillas | 20 |
| II | El puesto exige conocimientos elementales o generales de determinadas operaciones o actividades como operar equipos simples, efectuar mezclas, etc. | 40 |
| III | Se requiere conocimientos específicos y definidos de un campo como realizar trabajos de mecánica, soldadura, carpintería, etc. | 60 |
| IV | El puesto exige conocimientos propios de una especialidad, materia u oficio adquiridos a nivel técnico o profesional. | 80 |

Factor autoridad/autonomía del trabajo:

Este factor mide el grado de independencia con que la persona realiza el trabajo asignado en las condiciones formalmente establecidas para su ejecución. Este factor considera en qué medida el trabajo es regulado u orientado mediante instrucciones, procedimientos y métodos de supervisión y/o control. El factor contempla dos variables, cuyo significado precisamos a continuación.

- **Intensidad de la supervisión recibida:** Es el grado de supervisión que el puesto requiere de

- su superior inmediato, dependiendo de la naturaleza del trabajo.
- **Clase de trabajo:** se refiere a la clasificación de trabajo según el régimen de regulaciones que está sujeto. Tiene tres grados:
 - **Estandarizado:** El trabajo se realiza en su mayor parte bajo procedimientos, métodos o normas precisos.
 - **Orientado:** La regulación se efectúa sólo mediante pautas generales, precedentes y, en algunas ocasiones, por métodos o procedimientos normalizados.
 - **Abierto:** El trabajo no se sujeta a normas o procedimientos establecidos, tienen escasos o nulos precedentes, exige alto grado de creatividad.

Factor autoridad/autonomía del trabajo (elaboración propia)

| 1) Supervisión recibida | 2) Clase de trabajo | | |
|--|---------------------|--------------|------------|
| | A) Estandarizado | B) Orientado | c) Abierto |
| 1.- Regular: la supervisión es estrecha, la coordinación es frecuente y el control es continuo | I (10) | II(20) | III(30) |
| 2.- Limitada: supervisión y coordinación holgada, ejerciéndose el control de forma periódica a través de metas o tareas específicas. | II(20) | III(30) | IV(40) |
| 3.- Escasa: la supervisión y la coordinación son muy generales y el control se realiza por resultados | III(30) | IV(40) | V(50) |

Factor: Responsabilidad por maquinaria y equipo.

- Este factor ha sido diseñado para reconocer la magnitud de la presión psicológica que ejerce el puesto sobre los ocupantes, por la responsabilidad de laborar teniendo a cargo equipos, herramientas y maquinarias.

Factor: Responsabilidad por maquinaria y equipo (elaboración propia)

| 1) Responsabilidad por maquinaria y equipo | 2) Frecuencia | | |
|--|---------------|------------------------|--------------------|
| | A) Escasa | B) Parte de la jornada | C) Toda la jornada |
| 1.- Ninguna: No tiene a su cargo equipos, maquinarias o herramientas | 0 | 0 | 0 |
| 2.- Pequeño: Tiene responsabilidad por equipos y herramientas por un valor menor a \$ 500 dólares. | I (15) | II(30) | III(45) |
| 3.- Mediano: Responsabilidad por equipos y herramientas menor a \$ 5.000 dólares. | II(30) | III(45) | IV(60) |
| 4.- Alto: Responsabilidad por maquinaria y equipos superior a \$ 5.000. | III(45) | IV(60) | V(75) |

Factor: Magnitud de Daño o merma.

Este factor mide la posibilidad de ocasionar pérdidas, daño o mermas en el desarrollo de sus funciones, se mide dos variables, la magnitud del daño y la probabilidad de ocasionarlo.

Factor: Magnitud de Daño o merma (elaboración propia)

| 1) Magnitud del daño, merma o pérdida | 2) Probabilidad de ocasionarlo | | |
|---|--------------------------------|----------|---------|
| | C) Escasa | D) Media | C) Alta |
| 1.- Ninguno: No hay posibilidades razonables de ocasionar daños o averías | 0 | 0 | 0 |
| 2.- Pequeño: hasta alrededor de \$ 50 dólares por caso o evento. | I (15) | II(30) | III(45) |
| 3.- Significativo: hasta alrededor de \$ 500 dólares por caso. | II(30) | III(45) | IV(60) |
| 4.- Mediano: hasta alrededor de \$ 3.000 dólares por caso o evento. | III(45) | IV(60) | V(75) |
| 5.- Alto: más de \$ 3.000 por caso. | IV (60) | V(75) | VI(90) |

Factor: Riesgos de accidente:

Este factor evalúa el grado en que el trabajador está expuesto a lesiones producidas como consecuencia del desarrollo de su labor. Se evalúan dos dimensiones “magnitud del daño” y “probabilidad de ocurrencia”. Esta última variable tienen las siguientes especificaciones:

- **Escasa:** Se han registrado en el pasado muy pocos accidentes. Se prevé sólo una remota ocurrencia en el futuro.
- **Media:** Se han observado casos con cierta regularidad. Las estadísticas y las proyecciones demuestran ocurrencias frecuentes.
- **Alta:** Elevada frecuencia de casos presentados en el pasado y proyección de tendencia semejante

Factor: Riesgos de accidente (elaboración propia)

| 1) Magnitud del accidente | 2) Probabilidad de ocasionarlo | | |
|---|--------------------------------|---------|---------|
| | A) Escasa | B)Media | C) Alta |
| 1.- Leve: cortes, golpes ,lesiones en general de menor importancia | I (10) | II(20) | III(30) |
| 2.- Considerable: golpes, cortaduras, lesiones que no dan lugar a cierta incapacidad temporal. | II(20) | III(30) | IV(40) |
| 3.- Graves: Quemaduras, cortes, lesiones que dan lugar a cierta incapacidad temporal. | III(30) | IV(40) | V(50) |
| 4.- Muy graves: lesiones y daños de extrema severidad que pueden causar incapacidad permanente o incluso la muerte. | IV (40) | V(50) | VI(60) |
| 5.- Alto: más de \$ 3.000 por caso. | V(50) | VI(60) | VII(70) |

Medio/contexto de trabajo:

Evalúa la presencia de elementos desagradables o adversos en el contexto del puesto y que le son propios e inherentes tales como grasa, suciedad, frío o calor extremo, humedad etc.

Medio/contexto de trabajo (elaboración propia)

| 1) Magnitud de la condición adversa | 2) Continuidad de exposición | | |
|---|------------------------------|---------|---------|
| | B) Escasa | B)Media | C) Alta |
| 1.- Ninguna | 0 | 0 | 0 |
| 2.- Leve: condición moderadamente desagradable con presencia de suciedad, grasa, etc. | I (15) | II(30) | III(45) |
| 3.- Moderada: la labor se desarrolla en condiciones de suciedad, grasa, ruido etc. | II(30) | III(45) | IV(60) |
| 4.- Severa: la labor se realiza en condiciones severas de presencia de suciedad, grasa, ruido, etc. | III(45) | IV(60) | V(75) |

Esfuerzo físico:

Mide el esfuerzo físico que se exige el puesto a su ocupante. Se evalúa a través de dos variables: magnitud del esfuerzo y la frecuencia de ejecución.

Esfuerzo físico (elaboración propia)

| 1) Magnitud del esfuerzo | 3) Frecuencia | | |
|---|---------------|---------|---------|
| | A)Escasa | B)Media | C) Alta |
| 1.- Realiza tareas que requieren poca consideración como manipular materiales livianos, levantar o movilizar objetos livianos | I (15) | II(30) | III(45) |
| 2.- Realiza tareas que exigen realizar tareas de consideración como levantar o manipular objetos de peso mediano | II(30) | III(45) | IV(60) |
| 3.- El puesto requiere desarrollar un intenso esfuerzo físico, movilizand o objetos pesados. | III(45) | IV(60) | V(75) |

Resultados categorización de puestos Perú Daily Chef

| Categoría | Intervalo de puntos |
|-----------|---------------------|
| 1 | Más de 810 |
| 2 | de 726 a 810 |
| 3 | de 641 a 725 |
| 4 | de 556 a 640 |
| 5 | de 471 a 555 |
| 6 | de 386 a 470 |
| 7 | de 301 a 385 |
| 8 | hasta 300 |

Resultados categorización de puestos Perú Daily Chef

| Título del puesto | Categoría | Rango de puntaje |
|--------------------|-----------|------------------|
| Coordinador | 5 | 386 a 470 puntos |
| Operario | 7 | 301 a 385 puntos |
| Logístico | 7 | 301 a 385 puntos |
| Vigilante | 8 | Hasta 300 puntos |

Investigación de mercado salarial:

Habiendo realizado la categorización a nivel interno procedimos a validar la equidad externa para ello se usó la encuesta de compensaciones de Price Waterhouse (Price 2014) para poder realizar la comparación y determinar la equidad externa, haciendo la comparación y según la encuesta

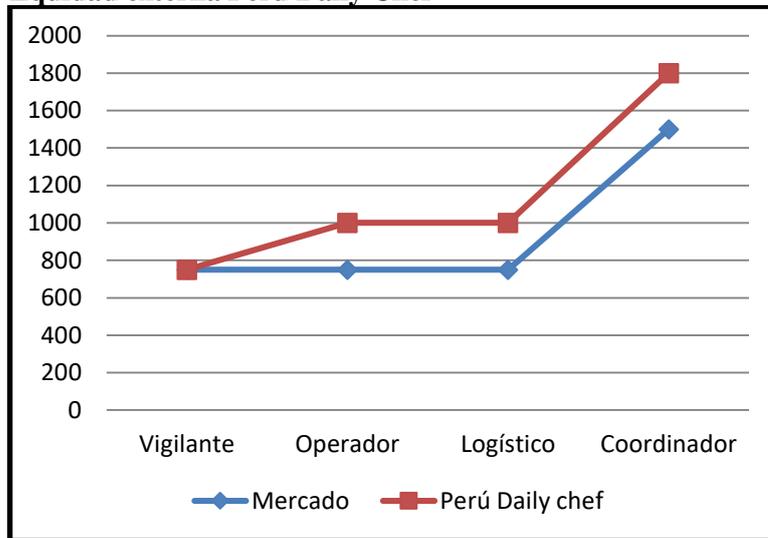
tenemos:

Investigación de mercado salarial (elaboración propia)

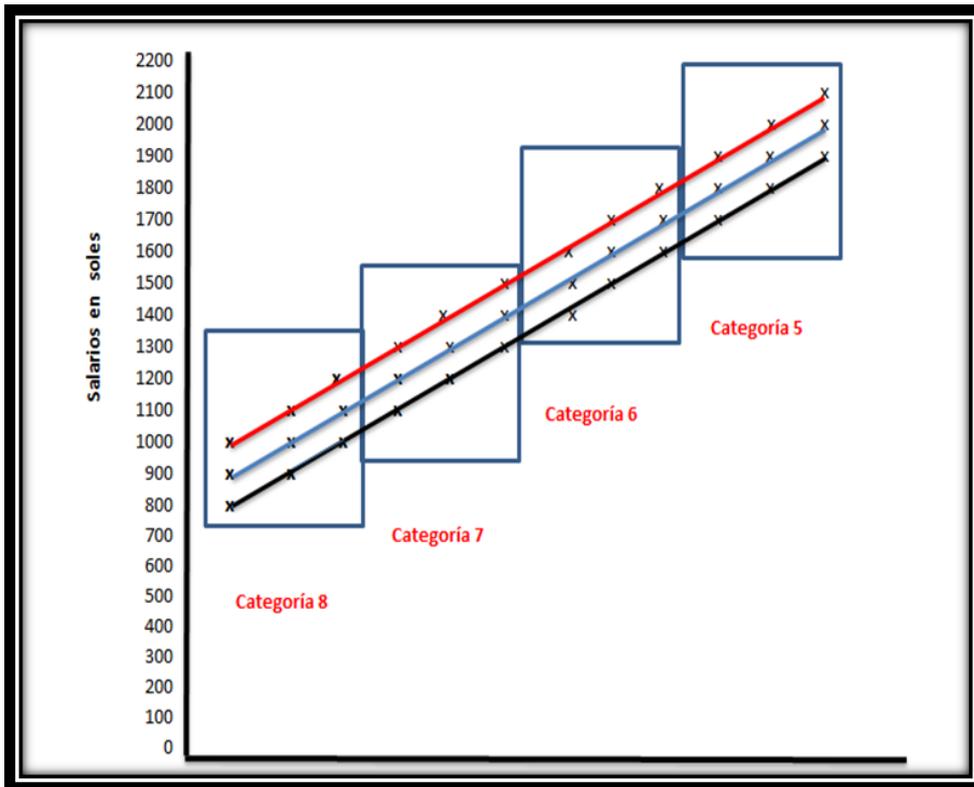
| Puesto | Mercado | Perú Daily Chef |
|-------------|---------|-----------------|
| Vigilante | 750 | 800 |
| Operador | 750 | 1000 |
| Logístico | 750 | 1000 |
| Coordinador | 1500 | 1800 |

Como resultado podemos apreciar la tabla de equidad externa y la tabla de categorías salariales.

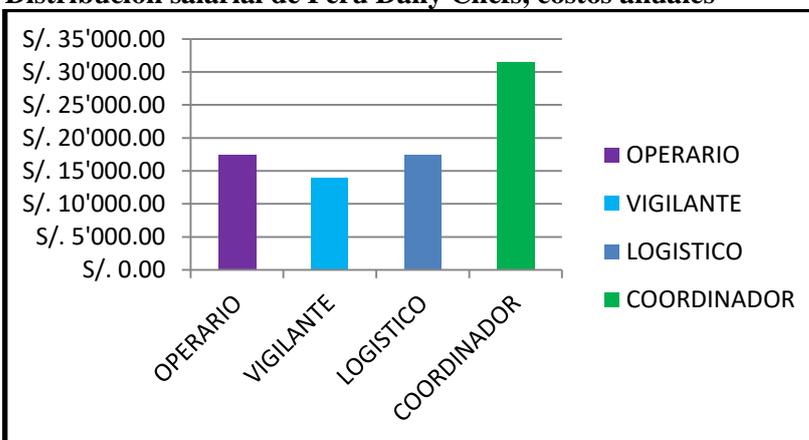
Equidad externa Perú Daily Chef



Escala salarial Perú Daily Chef



Distribución salarial de Perú Daily Chefs, costos anuales



Anexo 8. Cronograma de actividades

| | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
|--|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Resultados y Diagnostico de la Encuesta | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia de Producto | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar lista de platos | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar los proveedores del producto | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo del Diseño de envoltura | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar Costos relacionados | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia de Precio | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar Precios por Encuestas y Entrevistas | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigar precio de la competencia | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar Prrcios Mínimo (Cut Off) | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar Costos relacionados | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia de Distribución | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar potenciales Proveedores | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Caracterización del transporte | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Proceso de Licitación | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos por Area de Distribución | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar Costos relacionados | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia de Promoción | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Determinar empresas desarrolladoras de paginas Web | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Diseño de comunicación en Twiter, Instagram, Facebook etc | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Diseño de la volantería | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Determinar Costos relacionados | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Inicio de la Implementación | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Poceso de Aplicación | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Contol y Seguimiento de la Implementación del Plan de Marketing | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Evaluación del Plan de Marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 9. Proceso operativo ejemplo para receta de arroz con pollo (receta de Perú Daily Chef)

Arroz con pollo (peruano) una (1) porción:

Tiempo de preparación: 15 minutos

Cantidad de ingredientes: 16

Porciones: Una (1)

Ingredientes:

- 1/3 taza de hojas de culantro
- 1 hoja de espinaca
- 1 pierna y muslo de pollo, sin piel
- Sal y pimienta
- 2 cucharadas de aceite vegetal
- 1/4 taza de cebolla picada fina (1 cebolla pequeña)
- 1/4 cucharada de ajo picado (1 diente de ajo picado)
- 300 ml de caldo de pollo (1 cubito de caldo)
- 20 gr alverjitas verdes
- 25 gr zanahoria cortada en cubitos
- 25 gr pimiento rojo
- 1/4 taza de choclo
- 1/2 taza de arroz de grano largo
- Salsa Criolla (cebolla, limón, pimienta, sal y culantro)

Preparación

- En una licuadora, licúa cilantro junto con la espinaca y suficiente agua como para hacer una pasta homogénea (1/8 taza, aproximadamente). Reserva.
- Seca el pollo con papel toalla y sazona con sal y pimienta. En una olla se calienta una (1) cucharada de aceite a fuego medio y se fríe el pollo hasta que esté dorado por ambos lados, unos 7 minutos. Retira de la olla y ponlo en un plato.
- En la misma olla fríe la cebolla y el ajo, revolviendo por 5 minutos. Incorpora el cilantro licuado, fríe por 3 minutos. Agrega el caldo de pollo y agrega el pollo en la olla.
- Incorpora el arroz y revuélvelo bien. Agrega las alverjitas, zanahorias, pimiento y el choclo. Deja que rompa hervor, tapa, baja el fuego al mínimo y deja cocer por 15 a 20 minutos. Revuelve con un tenedor y volver a tapar.

- Después corrige la sazón con más sal y pimienta si fuera necesario.
- Cuando el arroz esté a punto, servir el arroz colocando encima la pierna de pollo y salsa criolla al costado.

Costo unitario de los ingredientes y el costo real para cada porción:

Costos arroz con pollo:

- Culantro (1) unidad: costo S/. 1.00 de cada unidad se obtienen 8 porciones de (1/3) de tasa: costo unitario: S/. 0,125.
- Hoja Espinaca (1) unidad (400 gr): costo S/. 4,00 de cada unidad se obtienen 10 hojas: costo por hoja: S/. 0,40.
- Pierna y muslo de pollo: S/. 14.00 por kilo, una (1) unidad pesa 180 gr: costo unitario: S/. 2.50.
- Sal y pimienta: costo S/. 0.10 aproximado en función a la calidad de los insumos.
- Cucharadas de aceite: 1 litro: costo S/. 6,00 20ml (2 cucharadas): costo S/. 0.25.
- Cebolla pequeña: S/. 2.00 por kilo: una (1) cebolla pequeña de 150 gr: costo S/. 0.15.
- Ajo picado: 1 kilo costo S/. 12.00 .S/: 1 diente de ajo peso aproximado: 5 gr: costo: S/. 0.05.
- Cubito de caldo de pollo: costo S/. 0.10.
- Arvejas: costo S/. 3.00 por kilo, 20 gr de arvejas: costo S/. 0.06.
- Zanahoria: costo S/. 2.00 por kilo: 25 gr de zanahoria: costo: S/. 0.05
- Pimiento rojo: costo S/. 6.00 por kilo, 25 gr de pimiento rojo: costo S/. 0.15
- Choclo: costo S/. S/. 1.00 por unidad, ¼ tasa: costo S/. 0.25
- Arroz blanco: costo S/. 4.00 por kilo: 125gr (1/2 taza): costo S/. 0.50
- Salsa criolla: costo consolidado de una ración de 20gr: S/. 0.15

Costo total del arroz con pollo una (1) porción en ingrediente: S/. 4,835

Costo del embalaje: Caja de cartón: S/. 2.50 por cada caja

Costo de material aislante y bolsa de hielo: S/. 1.50 por cada caja

Costo impresión de recetas: S/. 0.125 por cada receta

Costo bolsas de vacío: S/. 0.225 por cada bolsa

Costo bolsas de vegetales: S/. 0.125 por cada bolsa

Costo bolsas de alimentos no perecederos: S/. 0.125 por bolsa

Costo envases para líquidos (vinagre, aceite, etc.): S/. 0.125 por cada envase

Costo entrega del kit: Basado en un empleado por costo fijo de S/. 2,500.00 por 50 entregas diarias, por 25 días: Total S/. 2.00.

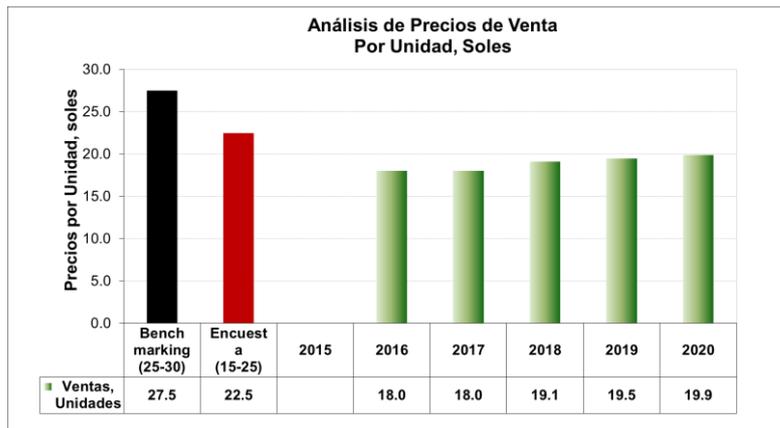
De este costo se tiene claro la cantidad de ingredientes para su acondicionamiento y el costo

exacto de cada plato.

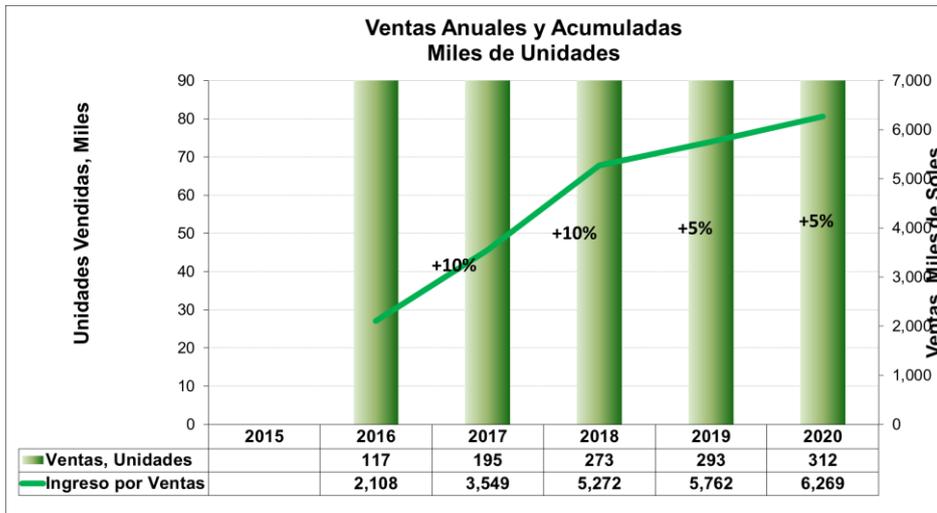
Para el caso del arroz con pollo: el costo total del kit es de: S/. 12.06, al cual habrá que añadir los gastos administrativos, RR.HH., gastos de ventas, gastos de *marketing* y promoción. Esta preparación de los insumos se realiza con la anticipación ya establecida, luego al momento de armar el kit para su entrega al cliente final se procede de la siguiente manera:

- Colocar caja de Perú Daily Chef con la abertura hacia arriba.
- Colocar elemento de aislamiento en el piso y paredes.
- Colocar 1 bolsa de hielo.
- Colocar 1 pieza de pollo para arroz con pollo (se toman de la refrigeradora) y se coloca en el fondo de la caja, sobre el hielo.
- Colocar en las bolsas de empaque de:
 - Vegetales para arroz con pollo una (1) bolsa.
 - Perecederos para arroz con pollo (1) bolsa.
- Validar con la lista de control el contenido de la caja y firmar (control de calidad), esto no lo hace el operador, lo hace el analista.
- Colocar el último elemento de aislamiento.
- Sellar la caja.
- Colocar etiqueta para el *delivery*, la cual contiene los datos del cliente y la dirección de entrega, además del contenido de la caja, esto se obtiene del sistema automatizado.

Anexo 10. Evolución de precios



Anexo 11. Ingreso por ventas



Anexo 12. Costos de ventas

| | Mensual | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|--|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Costo de Materia Prima Directa | 0 | 964,454 | 1,607,423 | 2,250,392 | 2,411,134 | 2,571,876 | 9,805,278 |
| Costo de Insumos | - | 457,925 | 763,209 | 1,068,492 | 1,144,813 | 1,221,134 | 4,655,572 |
| Costo de Embalaje | - | 506,528 | 844,214 | 1,181,900 | 1,266,321 | 1,350,743 | 5,149,706 |
| Costo de Mano de Obra Directa | 14,305 | 171,657 | 308,282 | 413,378 | 430,894 | 448,410 | 1,772,623 |
| Operario | 11,677 | 140,128 | 245,225 | 350,321 | 367,837 | 385,353 | 1,488,863 |
| Vigilante | 1,168 | 14,013 | 28,026 | 28,026 | 28,026 | 28,026 | 126,115 |
| Logístico | 1,460 | 17,516 | 35,032 | 35,032 | 35,032 | 35,032 | 157,644 |
| Costo Indirecto Variable | 2,364 | 28,370 | 47,284 | 66,197 | 70,926 | 75,654 | 288,430 |
| Servicio de mantenimiento frigoríficos | 100 | 1,200 | 2,000 | 2,800 | 3,000 | 3,200 | 12,200 |
| Reposicion y mantto utensilios cocina | 125 | 1,500 | 2,500 | 3,500 | 3,750 | 4,000 | 15,250 |
| Mtto Cocina y Almacenes | 489 | 5,870 | 9,784 | 13,697 | 14,676 | 15,654 | 59,680 |
| Energia Cocina + Oficina | 1,250 | 15,000 | 25,000 | 35,000 | 37,500 | 40,000 | 152,500 |
| Agua | 400 | 4,800 | 8,000 | 11,200 | 12,000 | 12,800 | 48,800 |
| Costo Indirecto Fijo | 2,500 | 70,270 | 117,116 | 163,963 | 175,675 | 187,386 | 714,410 |
| Gastos de delivery | 2,500 | 70,270 | 117,116 | 163,963 | 175,675 | 187,386 | 714,410 |
| Total Costo de Ventas, Soles | 19,169 | 1,234,751 | 2,080,105 | 2,893,930 | 3,088,629 | 3,283,327 | 12,580,741 |

Anexo 13. Gastos administrativos (nuevos soles)

| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Planilla | | 31,529 | 32,159 | 32,803 | 33,459 | 34,128 | 164,078 |
| Coordinador | | 31,529 | 32,159 | 32,803 | 33,459 | 34,128 | 164,078 |
| Oficina | 36,000 | 82,800 | 82,800 | 82,800 | 82,800 | 82,800 | 450,000 |
| Alquiler de Local | 36,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 396,000 |
| Telefono, internet y cable | | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 15,000 |
| Utiles de Oficina | | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 3,000 |
| Servicio de mantenimiento de base datos | | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 12,000 |
| Gastos contables | | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 24,000 |
| Servicios y Mtto | | 36000 | 36000 | 36000 | 36000 | 36000 | 180000 |
| Limpieza de Oficina y exteriores | | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 180,000 |
| Licencias | | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 10,000 |
| Constitucion de Compañía | | | | | | | - |
| Gastos Notariales | | | | | | | - |
| Licencia de funcionamiento | | | | | | | - |
| Impuesto Predial | | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 10,000 |
| Total Gastos Administrativos, Soles | 36,000 | 152,329 | 152,959 | 153,603 | 154,259 | 154,928 | 804,078 |

Anexo 14. Gastos de marketing (nuevos soles)

| | Año 0 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Desarrollo WEB | 1,457 | | | | | | 1,457 |
| Net framework | 7,080 | | | | | | 7,080 |
| Configuracion equipos moviles | 5,310 | | | | | | 5,310 |
| Google adwords | | 6,372 | 6,372 | 6,372 | 6,372 | 6,372 | 31,860 |
| Mtto (Hosting/Dominio) | | 1,912 | 1,912 | 1,912 | 1,912 | 1,912 | 9,558 |
| Gastos de publicidad mensual OnLine | | 12,744 | 15,293 | 17,842 | 19,116 | 20,390 | 85,385 |
| Total Gastos de marketing, Soles | 13,847 | 21,028 | 23,576 | 26,125 | 27,400 | 28,674 | 140,650 |

Anexo 15. Inversión requerida (nuevos soles)

| | Año 0 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|---------------------------------|----------------|------|------|------|------|------|----------------|
| Cocina (100 m2) | 83,349 | | | | | | 83,349 |
| Cajones de compra | 2,100 | | | | | | 2,100 |
| Muebleria cocina y alacenas | 12,600 | | | | | | 12,600 |
| Frigorifico | 31,500 | | | | | | 31,500 |
| Utensilios de cocina | 10,500 | | | | | | 10,500 |
| Sellador Industrial | 17,719 | | | | | | 17,719 |
| 12% Imprevistos | 8,930 | | | | | | 8,930 |
| Oficina (60 m2) | 33,712 | | | | | | 33,712 |
| Computadoras e impresoras | 21,000 | | | | | | 21,000 |
| Telefonos | 2,800 | | | | | | 2,800 |
| Muebleria oficina | 6,300 | | | | | | 6,300 |
| 12% Imprevistos | 3,612 | | | | | | 3,612 |
| Almacenes (100 m2) | 7,840 | | | | | | 7,840 |
| Muebleria | 7,000 | | | | | | 7,000 |
| 12% imprevisos | 840 | | | | | | 840 |
| Instalación Eléctrica | 7,142 | | | | | | 7,142 |
| 4% Cocina + Oficina | 7,142 | | | | | | 7,142 |
| Inversión Activos, soles | 132,043 | | | | | | 132,043 |

| Capital Requerido, Soles | Inversión | Financiado 50% | Capital Propio 50% | | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------------|--|--|--|--|
| Inversión en Activos | 132,043 | 66,022 | 66,022 | | | | |
| Capital de Trabajo | 89,326 | 44,663 | 44,663 | | | | |
| WEB, Equipos | 13,847 | 6,924 | 6,924 | | | | |
| Alquiler de Local | | | | | | | |
| Total, Soles | 235,217 | 117,608 | 117,608 | | | | |

Anexo 16. Financiamiento y capital propio requerido (nuevos soles)

| Capital Requerido, Soles | Inversión | Financiado 50% | Capital Propio 50% |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------------|
| Inversión en Activos | 132,043 | 66,022 | 66,022 |
| Capital de Trabajo | 89,326 | 44,663 | 44,663 |
| WEB, Equipos | 13,847 | 6,924 | 6,924 |
| Alquiler de Local | | | |
| Total, Soles | 235,217 | 117,608 | 117,608 |

Anexo 17. Financiamiento bancario (nuevos soles)

| Financiamiento | Año 0 | 2,016 | 2,017 | 2,018 | 2,019 | 2,020 | Total |
|-------------------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|--------|
| Principal | -117,608 | | | | | | |
| Saldo Inicial | | -117,608 | -101,490 | -82,309 | -59,484 | -32,323 | |
| Amortización | | -16,118 | -19,181 | -22,825 | -27,162 | -32,323 | |
| Interes | | -22,346 | -19,283 | -15,639 | -11,302 | -6,141 | |
| Cuota | | -38,464 | -38,464 | -38,464 | -38,464 | -38,464 | |
| Saldo Final | | -101,490 | -82,309 | -59,484 | -32,323 | -0 | |
| Escudo Tributario | | 6,704 | 5,785 | 4,692 | 3,391 | 1,842 | 22,413 |

La tabla muestra el costo de la deuda, para un periodo de 5 años y a una TCEA de 19%.

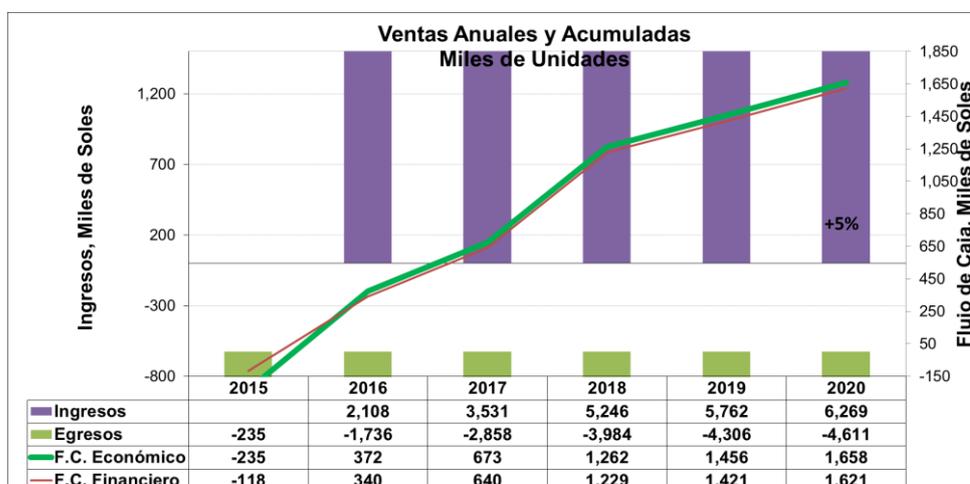
Anexo 18. Estado de ganancias y pérdidas y ratios sobre las ventas netas (miles de S/.)

| | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|---|-------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Ventas Netas | 1,787 | 100% | 2,992 | 100% | 4,446 | 100% | 4,883 | 100% | 5,313 | 100% |
| Costo de ventas | -1,073 | -60% | -1,810 | -60% | -2,516 | -57% | -2,683 | -55% | -2,851 | -54% |
| Utilidad bruta | 714 | 40% | 1,183 | 40% | 1,930 | 43% | 2,200 | 45% | 2,462 | 46% |
| Gastos de Operación: | | | | | | | | | | |
| Depreciación | -14 | -1% | -14 | 0% | -14 | 0% | -14 | 0% | -14 | 0% |
| Gastos Administrativos | -102 | -6% | -102 | -3% | -102 | -2% | -102 | -2% | -102 | -2% |
| Gastos de Marketing | -23 | -1% | -30 | -1% | -37 | -1% | -39 | -1% | -41 | -1% |
| Gastos operativos | -139 | -8% | -146 | -5% | -154 | -3% | -155 | -3% | -157 | -3% |
| Utilidad operativa | 575 | 32% | 1,036 | 35% | 1,777 | 40% | 2,044 | 42% | 2,304 | 43% |
| EBITDA | 589 | 33% | 1,050 | 35% | 1,791 | 40% | 2,058 | 42% | 2,319 | 44% |
| Partidas financieras: | | | | | | | | | | |
| Pago de Intereses | -22 | -1% | -19 | -1% | -16 | 0% | -11 | 0% | -6 | 0% |
| Utilidad financiera | 552 | 31% | 1,017 | 34% | 1,761 | 40% | 2,033 | 42% | 2,298 | 43% |
| Partidas extraordinarias (liquidación): | | | | | | | | | | |
| Merma (1% de las Ventas) | -18 | -1% | -30 | -1% | -44 | -1% | -49 | -1% | -53 | -1% |
| Utilidad antes de participaciones e Impuesto a | 535 | 30% | 987 | 33% | 1,717 | 39% | 1,984 | 41% | 2,245 | 42% |
| Participación en la utilidad | -43 | -2% | -79 | -3% | -137 | -3% | -159 | -3% | -180 | -3% |
| Utilidad antes de IR | 492 | 28% | 908 | 30% | 1,579 | 36% | 1,825 | 37% | 2,066 | 39% |
| Impuesto a la Renta | -148 | -8% | -272 | -9% | -474 | -11% | -548 | -11% | -620 | -12% |
| Utilidad Neta, Miles de Soles | 344 | 19% | 636 | 21% | 1,106 | 25% | 1,278 | 26% | 1,446 | 27% |

Anexo 19. Flujo de caja (miles de nuevos soles)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingreso por Ventas | | 2,108 | 3,531 | 5,246 | 5,762 | 6,269 |
| EGRESOS | | | | | | |
| <u>Inversiones :</u> | | | | | | |
| | -83 | | | | | |
| | -34 | | | | | |
| | -8 | | | | | |
| | -7 | | | | | |
| Cambio en Capital de Trabajo | -89 | -60 | -73 | -22 | -21 | |
| Costos de Venta | | -1,235 | -2,080 | -2,894 | -3,089 | -3,283 |
| Gastos Administrativos | | -152 | -153 | -154 | -154 | -155 |
| Gastos de Marketing | -14 | -27 | -35 | -44 | -46 | -48 |
| | | | | | | |
| IGV por pagar | | -115 | -245 | -397 | -448 | -505 |
| | | | | | | |
| Impuesto a la Renta | | -148 | -272 | -474 | -548 | -620 |
| FC ECONÓMICO, Miles S/. | -235 | 372 | 673 | 1,262 | 1,456 | 1,658 |
| FINANCIAMIENTO NETO | | | | | | |
| - Préstamo | 118 | | | | | |
| - Amortización | | -16 | -19 | -23 | -27 | -32 |
| - Intereses y otros | | -22 | -19 | -16 | -11 | -6 |
| - Ahorro Fiscal | | 7 | 6 | 5 | 3 | 2 |
| FC FINANCIERO, Miles S/. | -118 | 340 | 640 | 1,229 | 1,421 | 1,621 |

Anexo 20. Flujo de caja económico y financiero (nuevos soles)



Notas biográficas

Franz Abel Soto Molina

Ingeniero de Minas egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Con estudios de especialización de Gestión Financiera en ESAN, Quick MBA en GERENS, Gerencia de Proyectos de acuerdo a la metodología del PMI, Economía Minera, certificado por la Society for Mining and Exploration como personal calificado para la elaboración de reportes técnicos y auditorías de recursos y reservas en conformidad con la norma del NI 43-101.

Tiene más de 20 años de experiencia en la industria minera. Auditor técnico en ingeniería y operaciones en Minas de Newmont en Nevada USA. Ha realizado ponencias en universidades e instituciones, así como publicaciones referidas a la industria. Actualmente se desempeña como Director Sénior de Desarrollo Estratégico en Minera Yanacocha SRL.

María del Rosario Salazar Saito

Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Agente de Aduana titulada, con certificación en Advanced and Strategic Public Procurement por Naciones Unidas y el Chartered Institute of Purchasing and Supply. Con estudios de especialización en Gerencia de la Cadena de Suministro en ESAN, Logística Internacional en ADEX e IPAE. Lean Manufacturing en el Instituto Tecnológico de Monterrey, entre otros.

Tiene más de 20 años de experiencia en la dirección y aplicación de mejores prácticas en gestión logística, compras y comercio exterior, implementación de sistemas de calidad e implementación de sistemas integrales ERP (SAP, Sun System, QAD, JDE), a nivel local y regional en empresas transnacionales europeas, japonesas, americanas y latinas en Perú y México. Actualmente se desempeña como Regional Procurement Officer para Latinoamérica en la Corporación Financiera Internacional – IFC, miembro del Banco Mundial.

Rafael Armando Herrera

Administrador de empresas de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez en Caracas Venezuela, graduado con honores.

Gerente de operaciones y tecnologías de la información con las más altas competencias. Tiene más de 17 años de experiencia en empresas como centrales de riesgo, aeronáutica, bancos y servicios. Lidera de manera efectiva equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos

estratégicos. Ha sido reconocido en varias oportunidades por su calidad laboral, profesionalismo y alto desempeño en Venezuela, Colombia y Perú, países en donde ha trabajado directamente. Consultor de empresas y emprendedor.

Ricardo Ismael De La Cruz

Psicólogo. Máster en Gestión y Administración del Potencial Humano por la Escuela de Negocios de la Universidad de Barcelona. Máster en Ciencias por la Universidad de Barcelona con mención en Etología y Cognición. Postgrado en Administración estratégica de Recursos Humanos, Instituto Tecnológico de Monterrey. Trainer en programación Neurolingüística (NLP) por el Instituto de NLP&Coaching de California. Fellow member Trainer IANLP. Coach Sistémico miembro de Eurasyc y AIC.

Tiene amplia experiencia gerencial en desarrollo humano y organizacional, sistemas de capacitación y responsabilidad social. Se desempeñó como gerente en diversas transnacionales en el Perú y dirigido proyectos de gestión humana en México, República Dominicana y Guatemala. Ha brindado conferencias en temas de desarrollo humano, Coaching y PNL en Argentina, México, Guatemala, España, Colombia y Perú. Docente de postgrado en diversas universidades.

José Luis Poma Fernández

Ingeniero de Minas, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con estudios de Gestión Financiera en la Universidad ESAN. Cuenta con certificación en el Programa Lead Six Sigma y es miembro del ISEE (International Society of Explosives Engineer).

Cuenta con 14 años de experiencia profesional en empresas mineras, desarrollándose en las áreas de Operaciones e Ingeniería de Mina, con énfasis en las áreas de Perforación y Voladura. Ha desarrollado trabajos técnicos que han sido materia de ponencias nacionales e internacionales. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones y Negocios para Davey Bickford Perú, empresa transnacional relacionada al área de explosivos y tecnología.

Luis José Carrascal Benott

Ingeniero mecánico por la Universidad de Piura.

Ha desempeñado diversos cargos en renombradas empresas del sector minero como la Southern Perú Cooper Corporation, Komatsu-Mitsui, Ferreyros y Compañía Minera Aurífera Santa Rosa.

Actualmente es Gerente General de Karu Constructores, empresa propia dedicada a la construcción de proyectos inmobiliarios de gran envergadura.