



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN BANCA Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

POSTRE SALUDABLES “DIAFIT”

TRABAJO DE INVESTIGACION

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Administración Banca y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Administración Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Caceres Alvarado, Nahomi Rosmery (0000-0003-2855-4278)

Cuba Sifuentes, Cynthia Gianinna (0000-0003-1306-2342)

Hernández Pisconte, José Paul (0000-0001-8681-7772)

Lopez Flores, Giancarlo Axel (0000-0003-0750-1054)

Ramirez Calderon, Eder Franco (0000-0003-4084-0023)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 18 de Julio del 2021

Dedicatoria

En primer lugar, dedicar este trabajo a Dios el cual guía nuestros caminos de cada uno con bendiciones y nos impulsa hacer mejores personas día a día. Además, a nuestros padres y familiares que nos acompañaron en esta hermosa etapa universitaria y hacen posible culminar nuestros objetivos académicos.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra gran casa de estudio la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas por habernos brindado todos los recursos necesarios para que nuestra formación académica sea de un alto nivel el cual servirá para nuestro crecimiento profesional, personal y hacer crecer nuestro país. Asimismo, agradecer a nuestros docentes que compartieron con nosotros desde el primer día de clase y un agradecimiento especial a las personas que participaron en el proceso de investigación del presente proyecto

RESUMEN

Hoy en día la alimentación saludable es una tendencia en crecimiento a nivel mundial y las personas tratan de seguir ese ritmo de vida por razones de cuidar su imagen, trabajo o salud. Asimismo, esto abre un nuevo mercado para cubrir esa necesidad de las personas

Es así que nace DiaFit una idea de negocio que elabora postres saludables con altos estándares de calidad el cual permita a nuestros clientes que practican algún deporte, llevan una alimentación saludable u tiene algún familiar o sufren de diabetes pueda consumir sin miedo un sabroso postre.

Iniciaremos con 5 productos torta de chocolate, pie de manzana, galleta de almendras Muffins de Plátano y tarta de queso y freso preparado con ingrediente bajo en azúcar, calorías y grasas saturadas.

En nuestra investigación validamos que aproximadamente 134225 personas estarían interesadas en adquirir nuestros productos estos no ayudaran segmentar nuestro mercado, crear una estrategia de marketing, planificar nuestras operaciones y elaborar un plan económico sobre nuestro proyecto con el fin de saber la viabilidad de la misma

Finalmente, con las propuestas planteadas y los resultados de nuestro proyecto podemos decir que la empresa DiaFit es viable con un modelo de negocio fácil de perseverar, genera solvencia financiera y resultados positivos en utilidad en un horizonte de 5 año con una perspectiva de crecimiento y oportunidades de expansión en el mercado peruano

Palabra clave: Postres saludables, ingrediente de postres, insumos saludables, marketing digital, presupuesto financieros

ABSTRACT

Today, healthy eating is a growing trend worldwide and people try to follow this rhythm of life for reasons of taking care of their image, work or health. Also, this opens a new market to meet that need of people.

This is how DiaFit was born, a business idea that prepares healthy desserts with high quality standards which allows our customers who practice sports, have a healthy diet or have a family member or suffer from diabetes to consume a tasty dessert without fear.

We will start with 5 products chocolate cake, apple pie, almond cookie Banana Muffins and strawberry cheesecake prepared with an ingredient low in sugar, calories and saturated fat.

In our research we validate that approximately 134,225 people would be interested in acquiring our products, these will not help segment our market, create a marketing strategy, plan our operations and develop an economic plan on our project in order to know its viability.

Finally, with the proposed proposals and the results of our project, we can say that the DiaFit company is viable with a business model that is easy to persevere, generates financial solvency and positive profit results over a 5-year horizon with a perspective of growth and opportunities. expansion in the Peruvian market

Keyword: Healthy desserts, dessert ingredient, healthy inputs, digital marketing, financial budgeting

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	13
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	14
2.1. Idea / nombre del negocio.....	14
2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer	15
2.3. Equipo de trabajo	16
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	18
3.1. Análisis externo	18
3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.	18
3.1.1.1. Político – Legal.....	18
3.1.1.2. Económico	18
3.1.1.3. Social - cultural	18
3.1.1.4. Tecnológico.....	19
3.1.1.5. Ecológico	20
3.1.1.6 Demográficas	20
3.1.2. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.....	20
3.1.2.1. Poder de negocio de proveedores:.....	21
3.1.2.2. Poder de negociación de consumidores:	22
3.1.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	22
3.1.2.4. Amenaza nuevos competidores:.....	22
3.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	23
3.2. Análisis interno. La cadena de valor.....	23
3.3. Análisis FODA.....	27
3.4. Visión.....	30
3.5. Misión	30
3.6. Estrategia genérica	30
3.7. Objetivos Estratégicos	30
4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	31
4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	31
4.1.1. Descripción de la metodología de investigación.....	31
4.1.2. Cuadro de hipótesis y experimentos de validación.	33
4.1.3. Experimento de validación del problema.....	35
7.1.4 Segunda validación (producto mercado).....	44
4.2. Resultados de la investigación	50

4.3.	Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	51
5.	PLAN DE MARKETING	54
5.1.	Planteamiento de objetivos de marketing	54
5.2.	Mercado objetivo:	54
5.2.1.	Tamaño de mercado total	54
5.2.2.	Tamaño de mercado disponible	56
5.2.3.	Tamaño de mercado operativo (target)	57
5.2.4.	Potencial de crecimiento del mercado	57
5.3.	Estrategias de marketing:	58
5.3.1.	Segmentación	58
5.3.2.	Posicionamiento	59
5.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix	60
5.4.1.	Estrategia de producto / servicio	60
5.4.2.	Diseño de producto / servicio.....	61
5.4.3.	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	68
5.4.4.	Estrategia comunicacional	69
5.4.5.	Estrategia de distribución.....	71
8.2	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	72
5.6	Presupuesto de marketing	75
6	PLANEAMIENTO DE OPERACIONES	77
6.1	Políticas Operacionales	77
6.1.1	Calidad	77
6.1.2	Procesos	78
6.1.3	Planificación	78
6.1.4	Inventarios.....	79
6.2	Diseño de instalaciones.....	79
6.2.1	Localización de las instalaciones	80
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	82
6.2.3	Distribución de instalaciones	83
6.3	Especificaciones técnicas del producto y servicio	84
6.4	Mapa de Procesos y PERT	87
6.5	Planeamiento de la Producción	96
6.5.1	Gestión de compras y stock	96
6.5.2	Gestión de calidad.....	96
6.5.3	Gestión de proveedores.....	97

Andean Organic Food E.I.R.L.....	98
6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo	99
6.7 Estructura de costos de producción y gasto operativos.....	102
7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	106
7.1 Objetivos organizacionales	106
7.2 Naturaleza de la organización.....	106
7.2.1 Organigrama	107
7.2.2 Diseño de puestos y funciones	107
7.3 Políticas organizacionales.....	119
7.4 Gestión humana	120
7.5 Estructura de gastos de RRHH.....	123
8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	124
8.1 Supuestos generales	124
8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.....	126
8.3 Proyección de ventas.....	128
8.4 Proyección de costos y gastos operativos	130
8.5 Calculo de capital de trabajo.....	135
8.6 Estructura de opciones de financiamiento	135
8.7 Estados financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de efectivo)	138
8.8 Flujo financiero.....	143
8.9 Tasa de descuento de accionistas y costo promedio ponderado de capital	146
8.10 Indicadores de rentabilidad.....	148
8.11 Análisis de riesgo.....	149
8.11.1 Análisis de sensibilidad.....	149
8.11.2 Análisis de escenarios (Por variables).....	152
8.11.3 Análisis de punto de equilibrio	156
8.11.4 Principales riesgos del proyecto.....	158
9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
 ÍNDICE DE IMÁGENES	
Figura 1: Logotipo	15
Figura 2: Alimentación y vida saludable en lima.....	19
Figura 3: Actividades más realizadas antes de comprar	20
Figura 4: La cadena de valor.....	24
Figura 5: Business Model Canvas - Imagen del lienzo versión inicial	33

Figura 6: Perfil del cliente inicial	36
Figura 7: Perfil del cliente validado	44
Figura 8: Mapa de valor inicial	45
Figura 9: Imágenes de la Landing Page	46
Figura 10: Pagina de Facebook	47
Figura 11: Tasa de conversión de la landing Page	47
Figura 12: Rendimiento de la Landing Page	48
Figura 12: Alcance y audiencia de la Langing Page	59
Figura 13: Audiencia de la Landing page según lugares	50
Figura 14: Business Model Canvas - Imagen del lienzo versión final	53
Figura 15: Mapa de valor Final	53
Figura 16: Dato de población en lima metropolitana 2019	55
Figura 17: Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable	56
Figura 18: Galletas de almendra	62
Figura 19: Torta de Chocolate.....	62
Figura 20: Muffins de Plátano.....	63
Figura 21: Pie de manzana.....	64
Figura 22: Pie de manzana.....	64
Figura 23: Diseño del empaque de los productos.....	66
Figura 24: Pagina web – Pantallazo de los productos.....	67
Figura 25: Pagina web – Pantallazo de la característica de productos y medios de pago.....	67
Figura 26: Estrategias de comunicación.....	70
Figura 27: Canal de distribución.....	71
Figura 28: Mapa de ubicación local opción 1.....	80
Figura 29: Mapa de ubicación local opción 2.....	81
Figura 30: Mapa de ubicación local opción 3.....	82
Figura 31: Diseño de instalación DiaFit.....	84
Figura 32: Flujograma 1.....	90
Figura 33: Flujograma 2.....	90
Figura 34: Flujograma 3.....	91
Figura 35: Flujograma 4.....	92
Figura 36: Flujograma 5.....	93

Figura 37: Flujograma 6.....	94
Figura 38: Diagrama PERT.....	95
Figura 38: Tarifario CMAC HUANCAYO.....	137
Figura 39: Formula para hallar COK.....	146

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: 5 Fuerzas Porter.....	21
Tabla 2: Foda cruzado.....	29
Tabla 3: Experimento de validación – Hipotesis 1.....	34
Tabla 4: Experimento de validación – Hipotesis 2.....	34
Tabla 5: Experimento de validación – Hipotesis 3.....	34
Tabla 6: Experimento de validación – Hipotesis 4.....	35
Tabla 7: Experimento de validación – Hipotesis 5.....	35
Tabla 8: Variables de segmentación TAM.....	55
Tabla 9: Variables de segmentación SAM.....	56
Tabla 10: Variables de segmentación SOM.....	57
Tabla 11: Estrategia de precios galletas de Almendra por 12 unidades.....	68
Tabla 12: Estrategia de precios Torta de chocolate.....	68
Tabla 13: Estrategia de precios muffins sin azúcar de plátano por 6 unidades.....	69
Tabla 14: Estrategia de precios Pie de Manzana.....	69
Tabla 15: Estrategia de precios tarta de queso y fresa.....	69
Tabla 16: Plan de ventas – Cuota de mercado.....	72
Tabla 17: Proyección de unidades vendida por producto.....	73
Tabla 18: Proyección de precio de venta por producto.....	73
Tabla 19: Cuadro de proyección de ventas en soles por 12 meses.....	74
Tabla 20: Grafico perspectiva de crecimiento en venta por 12 meses	74
Tabla 21: Proyección de crecimiento en venta por productos 5 años.....	75
Tabla 22: Presupuesto de marketing 12 meses expresado en soles.....	76
Tabla 23: Presupuesto de marketing diafit proyectado a 5 años.....	76
Tabla 24: Elección de local a alquilar.....	82
Tabla 25: Mapa de procesos.....	88
Tabla 26: Diagrama PERT.....	95
Tabla 27: Activos fijos tangibles.....	100

Tabla 28: Activos fijos intangibles.....	101
Tabla 29; Costos de galletas de chocolate con almendras por caja de 6 unidades.....	102
Tabla 30: Costos de torta de chocolate.....	102
Tabla 31: Costos de muffins por caja de 6 unidades.....	103
Tabla 32: Costos de pie de manzana.....	103
Tabla 33: Costo de tartas de frutas del bosque.....	104
Tabla 34: Gastos de administración y ventas	105
Tabla 35: Organigrama.....	107
Tabla 36: Presupuesto de personal DiaFit.....	123
Tabla 37: Presupuesto personal pre operativo.....	124
Tabla 38: Presupuesto de personal administrativo.....	124
Tabla 39: Total Cuadro de inversión activo fijo y tangibles.....	126
Tabla 40: Activos fijos intangibles.....	126
Tabla 41: Activos fijos intangibles.....	127
Tabla 42: Proyección de ventas por precio y cantidades vendidas.....	128
Tabla 43: Venta total por productos mensual	129
Tabla 44: Proyección anual precio de cada producto	129
Tabla 45: Proyección anual cantidad vendidas	130
Tabla 46: Venta total anual por productos.....	130
Tabla 47: Costo de producciones unitarias mensuales.....	131
Tabla 48: Costo de producción total mensual.....	131
Tabla 49: Otros costos del área de producción.....	132
Tabla 50: Proyección de costos anuales.....	132
Tabla 51: Gastos operativos mensuales.....	133
Tabla 52: Gastos operativos anuales.....	134
Tabla 53: Costo de producción total mes 1.....	135
Tabla 54: Capital de trabajo mensual.....	135
Tabla 55: Inversión total proyecto DiaFit.....	136
Tabla 56: Propuesta de crédito.....	137
Tabla: 57: Cronograma de pagos Dia Fit.....	138
Tabla 58: Balance general.....	139
Tabla 59: Estado de resultado mensual.....	140

Tabla 60: Estado de resultado anual.....	141
Tabla 61: Flujo de caja mensual	142
Tabla 62: Flujo de caja anual.....	143
Tabla 63: Flujo de caja FCNI	144
Tabla 64: Flujo de caja FCNI anula	145
Tabla 65: Calculo del COK.....	147
Tabla 66: Calculo del WACC.....	147
Tabla 67: Indicadores de rentabilidad ROA y ROE.....	148
Tabla 68: Indicadores de rentabilidad VPN y TIR.....	148
Tabla 69: Flujo de caja escenario base.....	152
Tabla 70: Flujo de caja escenario pesimista.....	153
Tabla 71: Flujo de caja escenario optimista.....	155
Tabla 72: Punto de equilibrio.....	156

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la alimentación saludable se ha vuelto una de las prioridades para los consumidores a raíz de todas las enfermedades que acarrea el no tenerla. Según informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, como la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer. Por esto, la importancia de tener opciones de alimentación que beneficien la salud de las personas.

En tal sentido, el presente trabajo presenta el plan de negocio del proyecto DiaFit, el cual plantea la venta de postres saludables elaborados a base de ingredientes naturales bajos en azúcares calorías y grasas. Los cuales están dirigidos a personas que tienen la enfermedad de diabetes o a las personas que desean tener un estilo de vida Fitness. La idea planteada responde a una necesidad del mercado debido muchas de las personas que desean alimentarse saludablemente consideran que no pueden volver a consumir un postre por las características asociados a estos. Sin embargo, al ofrecer al público postres que no dañen su salud se responde eficientemente a la satisfacción sus deseos.

El trabajo se divide en nueve capítulos que desarrollan diversos aspectos del negocio. En primer lugar, se presentan los aspectos generales en los que se detalla la necesidad detectada y la solución que se plantea ofrecer. Seguidamente, se realiza un planeamiento estratégico en el que se evalúa las fuerzas externas e internas que influyen en el proyecto. Así, como el planteamiento de la visión, misión, estrategias y objetivos que ayudarán a que el proyecto tome el rumbo deseado. Luego se realiza la investigación y validación de mercado a través de un experimento en redes sociales. Después de esto, se elabora un plan de marketing contemplando todos los pasos necesarios para esto en especial el desarrollo del marketing mix. A continuación, se elabora el plan de operaciones y la estructura organizacional y de recursos humanos.

En el penúltimo capítulo se realiza una evaluación financiera exhaustiva, en la que se elaboran diversos cálculos con el fin de conocer la rentabilidad del proyecto. Lo que se logra a través de estados financieros, flujo de caja y un análisis de sensibilidad. Finalmente, se culmina con las conclusiones generales del proyecto. Y la apreciación personal de cada uno de los miembros del equipo.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea / nombre del negocio

Nuestra idea de negocio nace por la necesidad que tienen las personas que llevan un estilo de vida saludable o los pacientes que tienen la enfermedad de la diabetes que quieren comer sus dulces preferidos, manteniendo sus sabores exquisitos y que no dañen su salud. Se sabe que estas personas no pueden consumir cualquier tipo de alimento y por el contrario mucho de ellos siguen una dieta estricta que implica consumir menos grasas y azúcares.

Según Prado (2020), “la diabetes es considerada como un problema de salud pública a nivel mundial. Aproximadamente el 65% de los pacientes fallece por complicaciones cardiovasculares. Los estilos de vida sedentarios, hábitos alimenticios poco saludables y la obesidad son sus principales factores de riesgo”. Como se puede apreciar en la cita la enfermedad de la diabetes es una de las enfermedades más serias y crónicas que puede padecer una persona.

Por otro lado, según un estudio de Arellano Marketing, llamado "Vida Saludable 2016", indica que la principal actividad de los peruanos es caminar, luego correr, levantar pesas, fútbol, baile, manejar bicicleta y otras. El 79% de peruanos considera importante realizar alguna actividad física, sin embargo, solo el 39% la ejecuta.

Es por ello, que con el propósito de preservar la salud y el bienestar de los pacientes de diabetes y fitness desarrollamos esta idea de negocio. La cual lleva por nombre Postres Saludables DiaFit.

Figura 1: Logotipo



Fuente: Elaboración propia

2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

El servicio que ofreceremos será la elaboración y comercialización de postres saludables los cuales cuenta con ingredientes naturales seleccionados, conservando el sabor a un precio accesible para todo el público, y comprometidos con la efectividad y la calidad de lo brindado. Los postres tendrán excelente sabor y presentación. Esta propuesta comprende postres como las tortas, brownies, galletas, pastelillos, alfajores, tartaletas, tortas de chocolate, y trufas

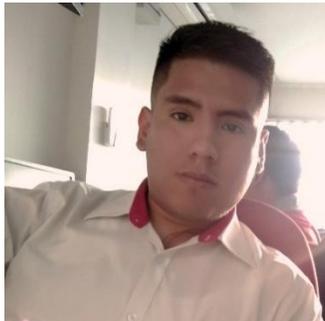
El emprendimiento contará con un servicio de delivery, con el fin de brindarle al cliente la comodidad de obtener el producto en el lugar que elija. Con ello, los clientes tendrán el postre que desean sin tener que salir de sus casas. En cuanto a mantener una buena salud, nuestros postres garantizarán un excelente contenido nutricional que ayudará a nuestro público a mantener un buen estado físico.

Esto será de especial utilidad para personas que ya poseen alguna condición médica que les impide el consumo de azúcar o harina. Y, además, ayudará a prevenir enfermedades futuras a los que no la padecen. En cuanto a nuestra presentación, los clientes tendrán la opción de elegir entre una amplia variedad de diseños y colores por cada uno de los postres. Por ejemplo, se planea elaborar los alfajores con diferentes moldes, los cuales servirán también para ser utilizados como obsequios.

Por otro lado, se contará con una página web mediante la cual el cliente pueda ver el stock disponible de postres en tiempo real. Lo que permitirá que no se generen pedidos que no se puedan cumplir. Además, mediante la misma página el cliente podrá realizar la compra y efectuar el pago con tarjeta de crédito o débitos o alguna billetera digital.

Cabe resaltar que el público objetivo estará constituido por las personas que residen en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos B y C. Actualmente, la población en Lima es de 10, 580. 9 miles de habitantes, de los cuales solo el 37% pertenece los niveles socioeconómicos B y C aptos para el proyecto. Lo que finalmente nos arroja un público objetivo de 3. 914. 9 miles de peruanos.

2.3. Equipo de trabajo

JOSE PAUL HERNANDEZ PISCONTE	
<p>Estudiante de la carrera de Administración de Banca y Finanzas en el décimo ciclo además titulado técnico en la carrera de Administración Bancaria. Tengo 6 años de experiencia en el mundo de las micro finanzas otorgando crédito a micro y pequeños empresarios y actualmente me desempeño como funcionario de negocios en una financiera. La experiencia laboral ha logrado descubrir mis habilidades de identificar las necesidades financieras del cliente mejorando la atención al cliente, las oportunidades de negocio y gestión de reclamos, otras habilidades que considero son trabajo en equipo, organizado, persuasivo, empático y comprometido con mis metas personales y laborales.</p>	

EDER FRANCO RAMIREZ CALDERON	
<p>Estudiante del décimo ciclo de la carrera de administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas cursando el décimo ciclo. Cuento con 10 años de experiencia en las áreas de ventas, marketing y distribución. Además, poseo conocimientos en Office a nivel intermedio. También he participado en la gestión del área comercial encargándome de campañas de captación de clientes y relaciones públicas. Entre mis habilidades destacan el trabajo en equipo, distribución de logística y planificación. Asimismo, soy responsable y cuenta con la capacidad de trabajar bajo presión.</p>	

CYNTHIA GIANINNA CUBA SIFUENTES

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, además de contar con estudios Técnicos de Electrónica Digital y ser ITIL Expert. Cuento con 15 años de experiencia en las áreas de Gestión de Servicios, Mesas de ayuda y Tecnologías de la información. En la actualidad me desenvuelvo como Supervisor de Servicios, para una empresa de Telecomunicaciones, dando soporte a más de 4,5 MM de usuarios líneas Postpago Moviles. Entre mis habilidades destacan el trabajo en equipo, escucha activa, siendo una persona que se compromete con su trabajo.



GIANCARLO AXEL LOPEZ FLORES

Estudiante de la carrera de banca y finanzas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Egresado en la carrera de Administración de Empresa del Instituto San Ignacio de Loyola – ISIL. Cuento con una certificación como analista de Inversiones, además, soy una persona con facilidad para adaptarse a cualquier tipo de ambiente laboral, trabajo de forma eficiente bajo presión y soy rápido en aprender cualquier tipo de tema. Actualmente estoy trabajando para el estado como asistente administrativo, cuento con 4 años de experiencia trabajando para el estado.



NAHOMI ROSMERY CÁCERES ALVARADO

Estudios: Egresada de la carrera técnica de negocios internacionales del instituto San Ignacio de Loyola. Actualmente estoy cursando el 10mo ciclo de la misma carrera en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Experiencia: Me encuentro laborando como asistente de compras del área de logística en una empresa de Proyectos Mineros, cuento con experiencia en el área de atención al cliente y ventas. Habilidades: Soy una persona con alto sentido de la responsabilidad, orientada al trabajo en equipo y a la consecución de objetivos del puesto que desempeñe.



3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.

3.1.1.1. Político – Legal

En la actualidad, los especialistas del sector salud recomiendan una alimentación saludable para las personas de excesivo peso y niños.

No obstante, existe la Ley N° 30021: Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, el estado no se ha tomado el tiempo necesario para ver si se cumple o no, más bien es una tendencia el consumo de alimentos sanos y que contribuyan al bienestar de las personas. El usuario consumidor, debe tener información concreta a fin de optar por un abanico de posibilidades y decida correctamente.

Por otro lado, hay normas que exigen a los empresarios del sector alimentarios, colocar información relevante con respecto a sus productos.

3.1.1.2. Económico

En esta pandemia, se evidencia el consumo que los usuarios han aprendido gastronomía en su casa. También se ve reflejado el crecimiento del e-commerce, así como también el crecimiento de los productos saludables.

Es decir, hay una tendencia de los consumidores por adquirir productos saludables.

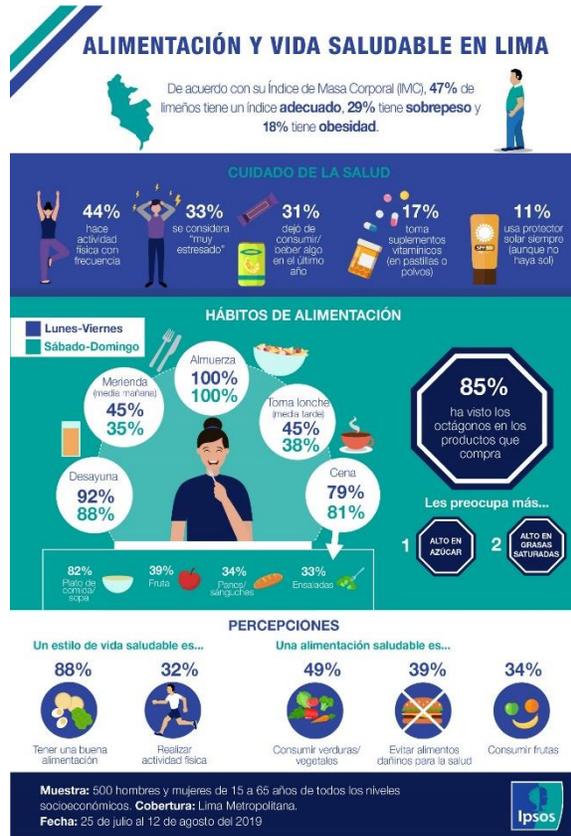
3.1.1.3. Social - cultural

Cada vez es más notoria la importancia que le da la sociedad al hecho de comer de manera saludable pero también de engreírse esta pandemia ha generado emprendimiento de muchos postres, pero no hay un sector que venda postres saludables.

Los peruanos son asiduos cliente a diferentes pastelerías o locales donde vende postres eso es para satisfacer su necesidad de antojo o lo compran para regalar por un cumpleaños o una fecha especial. Por lo tanto comercializar un postres

saludable más beneficios para el cliente

Figura 2: Alimentación y vida saludable en lima



Fuente: Ipsos

3.1.1.4. Tecnológico

La transformación digital se ha dado, y con ello muchas empresas peruanas han invertido recientemente en infraestructura tecnológica; siendo core para que su modelo de negocio evolucione. El negocio que estamos desarrollando, usará la tecnología y servicios transaccionales para poder acceder a los pedidos que realice el usuario.

Figura 3: Actividades más realizadas antes de comprar



Fuente: Ipsos

3.1.1.5. Ecológico

Han surgido empresas que expenden productos naturales en su intento de mitigar o prevenir el impacto en la tierra y los humanos y de esta manera, evitar el reprocesamiento, tal como es el caso del azúcar que está demostrado tiene acciones negativas en nuestro organismo.

3.1.1.6 Demográficas

Plantaremos diferentes opciones donde tener nuestro local el cual será analizado bajo ciertos requisitos de precio, zona, y espacio. Asimismo, buscaremos un lugar donde la afluencia de personas sea alta y alrededor existan gimnasios o parques donde practiquen algún deporte

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

Según Michaux, S. (2008) menciona en su libro Las cinco fuerzas de porter “El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio

Con el objetivo de poder realizar un análisis del micro entorno o también denominado

entorno específico y definir las posibles estrategias que permitan un mejor ingreso al mercado, empleamos el modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual nos permitirán analizar la propuesta del plan de negocios, el cual consta de una oferta de postres saludables preparados para personas diabéticas o que valoren la ingesta de postres libres de gluten, sin azúcar y que en su elaboración usen insumos naturales y poco procesados.

Tabla 1: 5 Fuerzas Porter



Fuente: Elaboración propia

3.1.2.1. Poder de negocio de proveedores:

En este punto se hace referencia al poder de negociación que se tiene con los proveedores ya que estos suministran los insumos para nuestra producción de postres. En nuestro caso el poder de negociación con nuestros proveedores es bajo debido a que en el mercado existen gran cantidad de empresas que proveen insumos para al rubro al que estamos enfocados.

Estos son algunos de los proveedores con los que se puede trabajar

- Distribuidores STEVIA PERU
- Mercado de fruta
- Comfrutti

3.1.2.2. Poder de negociación de consumidores:

En el rubro de postres existen una gran variedad de emprendimientos que ofrecen sus productos con el valor agregado de cada uno el cual influye en el poder de negociación de una empresa frente a sus clientes.

Nuestro emprendimiento son postres saludables y en lima no existen muchas empresas que brinden este tipo de producto asimismo las que están en el mercado no son tan conocidas por lo que los compradores tienen poco margen para elegir comprar un postre saludable debido a que no hay un mercado posicionado de este modelo de negocio. Es así que los clientes tienen poder de negociación medio ya que al consumir alimentos saludables primero buscaran información u opiniones de los productos que vende la empresa a través de redes sociales, como califican sus productos e información nutricional del ingrediente con que se preparan

3.1.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos el rubro de negocio que vamos enfocados es muy alto ya que existen diversas panaderías, supermercados o empresas que venden postres, tortas u otros postres, pero estos no son saludables ya que son preparados con insumos alto en grasas saturadas pero que el cliente puede elegir por un precio menor.

Tenemos una amenaza alta, con respecto a los productos de pastelería convencional que ofrecen productos con azúcar estándar y por supuesto, las pocas pastelerías que elaboran productos sin gluten, con aceite de coco o inclusive elaborando sus productos con harina integral. Asimismo, en algunos supermercados como Wong tottus o metro están enfocados en comida saludable, ofreciendo comida orgánica, toda aquella persona que disponga de tiempo puede adquirir este tipo de productos y reemplazar nuestro producto.

3.1.2.4. Amenaza nuevos competidores:

Empezar un nuevo emprendimiento en el rubro pastelero es muy atractivo ya que existen mucho mercado al cual enfocarse. Es así que la amenaza de nuevos competidores es alta ya que para iniciar este modelo de negocio no se requiere mucha inversión y maquinaria de última generación asimismo encontrar proveedores de

insumos para preparar postres saludables no es difícil. Por ende, los nuevos competidores buscarán diferenciarse de las empresas ya existentes es por eso que nuestro emprendimiento debe innovarse y resaltar nuestro valor agregado.

En la actualidad, existe competencia alta, pues existe oferta de pastelerías bajas en grasas, como Sana Tentación, un biomarket que expende productos sin azúcar y que ofrece variedad de postres saludables. Otro competidor es Armónica Café, que cuenta con un establecimiento que promueve el estilo de vida saludable, y proporciona dentro de su carta postres que son dirigidos al mismo público objetivo.

Ambos competidores ya tienen experiencia en el sector y ofrecen una variada carta, incluyendo almuerzos y cenas.

3.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

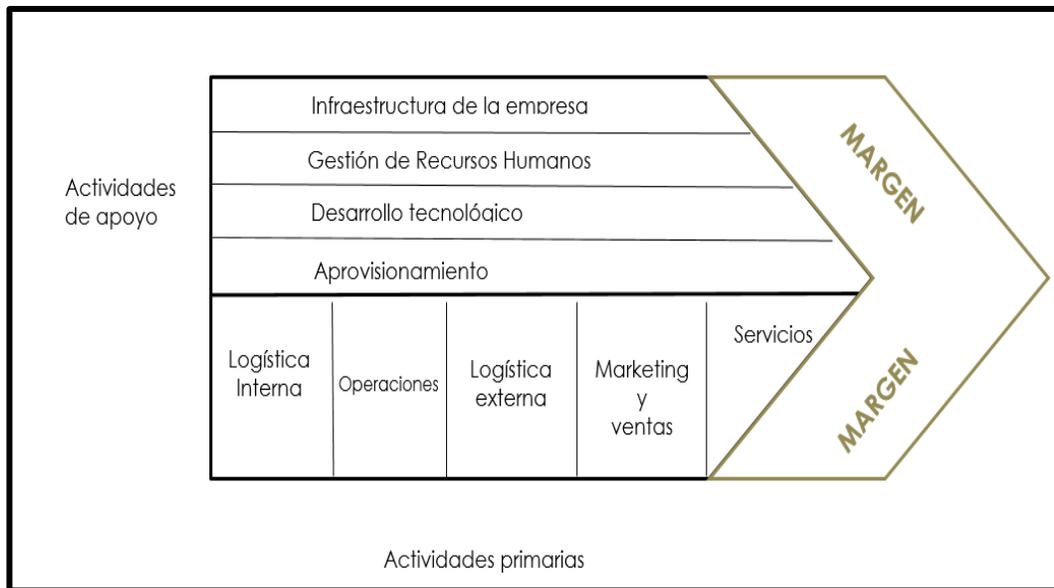
Según menciona Hernández, J (2011) “La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa”. Bajo esta premisa el mercado de postres saludables ha ido incrementando debido a que las personas cuidan su salud y tratan de comer saludable por ende el sector tiene un crecimiento constante buscando generar una competencia adecuada para beneficio de ambas partes

En la actualidad, existe empresas como Sana Tentación panadería y pastelería que vende postres saludables con stevia, un biomarket que expende productos sin azúcar y que ofrece variedad de postres saludables. Otro competidor es Armónica Café, que cuenta con un establecimiento que promueve el estilo de vida saludable, y proporciona dentro de su carta postres que son dirigidos al mismo público objetivo.

Estas empresas ya tienen tiempo en el mercado y cada uno ofrece sus productos a la preferencia de cada cliente por ende su rivalidad en media.

3.2. Análisis interno. La cadena de valor

Figura 4: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

- Actividades Primarias

Esta es una serie de actividades que se dan para la prestación del servicio hasta la llegada a las manos de nuestros clientes asegurándonos que repita la compra.

- Logística interna

El área de logística interna se encargará de solicitar, recepcionar y almacenar la materia prima e insumos requeridos para la elaboración de postres saludables. También, se desarrollará un proceso en el que se clasifiquen proveedores según la calidad del producto entregado, esto con el fin de contar con lo mejor para la elaboración de los productos. Por otro lado, se establecerá la gestión de inventarios, que incluirá la reducción de desperdicios o mermas para identificar y reducir los gastos. Además, se realizará un control de almacén de forma periódica, y se realizará un control de calidad en la salida de cada producto. Asimismo, en general, se crearán y promoverán protocolos de seguridad para todos los operadores y empleados, principalmente normativas sanitarias, debido a que se deben seguir en su totalidad los lineamientos para evitar infecciones como el COVID-19.

- Operaciones

En esta sección, creará y actualizará las diferentes bases de datos que la empresa maneja para la producción, desarrollo y suministro de productos. Asimismo, se verificará el método de producción de todos los tipos de postres saludables con los que se contará y las variaciones de estos sean por sabor o diseño, y se mejorarán los productos y los cambios futuros. También, se elaborará un recetario con las medidas de cada ingrediente y el procedimiento para la elaboración del cada postre, con la finalidad de mantener un solo sabor. Finalmente, se comprobará el embalaje adecuado y el embalaje del pedido, para su correcta conservación.

- Logística externa

El área de logística externa se encargará del correcto almacenamiento de los postres ya elaborados, velando por que tengan las condiciones apropiadas para la extensión de su tiempo de vida. Además, se encargará del procesamiento de pedidos mediante la administración de la página web el e-commerce. También, coordinará la distribución del producto, en este sentido se hará responsable de elaborar un programa diario con la ruta del motorizado para la entrega de los pedidos.

- Marketing y Ventas

EL marketing y ventas constituyen uno de los procesos estratégicos fundamentales para lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores potenciales. En este sentido debemos alinearlos a la visión y misión como empresa, con el fin de orientar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos planteados. Para ello, se planificarán actividades de promoción de marca en diferentes plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram. Por otro lado, se usarán herramientas como Google Ads y blogs relacionados con el concepto del producto, que es el consumo de postres saludables para personas con diabetes o el público en general. Finalmente, nuestro objetivo debe ser promover y simplificar las ventas virtuales, en las que debemos esforzarnos por ganar una participación en el mercado.

- Servicios Postventa

Es considerada como una de las áreas más importantes, porque transmitirá los sentimientos y opiniones del cliente sobre los productos ofrecidos. Además, nos proporcionará sugerencias y comentarios que ayudarán a mejorar el diseño, presentación, sabor, entre otras características

del producto que permitan a la empresa adaptarse a sus necesidades cambiantes. El servicio postventa incluirá asesoramiento a las personas sobre el consumo del producto. Por ejemplo, publicaremos en la plataforma virtual y redes sociales cual es la cantidad correcta de postres que deben consumir los clientes y con qué frecuencia. Por otro lado, divulgaremos el contenido nutricional de los postres y recibiremos comentarios de los clientes para mejorar el servicio.

- Actividades de Apoyo

Estas actividades apoyan las principales actividades que pueden penetrar en la cadena de valor y gestionar la trazabilidad en el servicio al cliente

- Infraestructura de la empresa

La infraestructura con la que se contará con un local principal, en cual se llevará acabo la elaboración de postres el cual estará debidamente certificado por las autoridades competentes. Es necesario recolectar y organizar los recursos necesarios para la elaboración de productos, por lo que habrá un almacén. Asimismo, dado que desde allí nació la gestión y organización del producto, el almacén trabajará con el centro de distribución y lo distribuirá a los diferentes clientes para facilitar la logística de nuestro proyecto se contará con un motorizado propio para la distribución de los postres.

- Gestión de Recursos Humanos

La empresa contará con un capacitado que se destaque en cuanto a competencias laborales, alto nivel de comunicación, empatía y capacidad para captar rápidamente información. Los cuáles serán remunerados bajo la ley exigida en Perú, cumpliendo con todos los beneficios que esta contempla. El contrato se utilizará de acuerdo con las necesidades de la mano de obra sin ignorar las obligaciones del empleador. Se instruirá a los colaboradores a seguir el proceso de producción establecido por la empresa con el fin de mantener la calidad del producto. Tendrá una comunicación efectiva y sincronizada con todas las áreas para lograr la trazabilidad del producto, la integración de la empresa y un entorno de trabajo adecuado.

- Desarrollo tecnológico

Con respecto al desarrollo de la tecnología en el proyecto, en primer lugar, utilizamos herramientas técnicas para apoyarnos, estas herramientas nos permiten llegar a más personas y conectarnos con ellas a través de Internet. En segundo lugar, se consultará y generará una base de datos de clientes potenciales, proveedores y contactos necesarios para el proyecto. Además, se utilizará un sistema integrado de gestión que permitirá a los colaboradores tener información en tiempo real de todas las áreas existentes en la empresa. Finalmente, se hará uso de tecnología en maquinaria, artesanía y herramientas nos permite brindar continuamente productos con innovación y lograr la diversificación de productos a medida que la marca se expande.

- **Aprovisionamiento**

Con el fin de poner en marcha el emprendimiento, el equipo de trabajo realizará un plan de inversión en la que se detallará las cantidades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. Este plan tendrá en cuenta todo lo que se requiere para el proyecto desde la inversión en activos fijos e intangibles hasta los gastos de administración y ventas. Para la elaboración de este plan se usarán montos obtenidos de fuentes confiables como cotizaciones reales y datos de páginas oficiales. Estas funciones permiten a la gestión de la economía determinar las necesidades que se deben satisfacer en toda la cadena de valor para lograr el precio deseado, de manera que el producto pueda ser distribuido y tener el retorno de beneficio esperado.

3.3. Análisis FODA

3.3.1 Fortalezas

- Productos saludables, de calidad y buen sabor
- Respaldo de nutricionistas expertos
- Recetas personalizada e innovadoras
- Personal capacitado con experiencia en el rubro
- Servicio de delivery rápido
- Control en la preparación

3.3.2 Oportunidades

- Alta inversión inicial.

- Altos costos y precios cambiantes de los insumos.
- No ser un producto de primera necesidad.
- No tener posicionamiento en el mercado.
- Falta de experiencia en el rubro.
- Modelo de negocio fácil de imitar.

3.3.3 Amenazas

- Tendencia mundial al consumo de comidas saludables.
- Tendencia del mercado por aumento de consumidores exigentes.
- Preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional.
- Aumento del comercio a través de redes sociales y plataformas web.
- Incentivos del gobierno para la creación de MYPES
- Aparición de nuevas herramientas digitales por el avance tecnológico

3.3.4 Debilidades

- Entrada de nuevos competidores con tecnología para la innovación.
- Gran cantidad de productos sustitutos.
- Barrera de entrada baja para el ingreso de nuevos competidores.
- Crisis internacional con efectos negativos por el COVID 19.
- Inestabilidad política social del país.
- Creencia popular de que la comida saludable no es agradable.

Tabla 2: Foda cruzado

	Fortalezas	Debilidades
FODA	F1: Productos saludables, de calidad y buen sabor F2: Respaldo de nutricionistas expertos F3: Recetas personalizada e innovadoras F4: Personal capacitado con experiencia en el rubro	D1: Alta inversión inicial. D2: Altos costos y precios cambiantes de los insumos. D3: No ser un producto de primera necesidad. D4: No tener posicionamiento en el mercado. D5: Falta de experiencia en el rubro. D6: Modelo de negocio fácil de imitar.
Oportunidades	F5: Servicio de delivery rápido F6. Control en la preparación	
O1: Tendencia mundial al consumo de comidas saludables. O2: Tendencia del mercado por aumento de consumidores exigentes. O3: Preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional. O4: Aumento del comercio a través de redes sociales y plataformas web. O5: Incentivos del gobierno para la creación de MYPES O6: Aparición de nuevas herramientas digitales por el avance tecnológico	F1-O1: Aprovechar la tendencia por el consumo de productos saludables para el desarrollo de una gran variedad de postres. F3-O2: Aprovechar la personalización de recetas para satisfacer las exigencias que pueda manifestar cada cliente según su condición de salud. F4-O3: Lograra que el personal elabore postres reconocidos en el Perú, de manera saludable para atraer a nuevos clientes.	D1-O5: Acogerse a los beneficios que otorga el gobierno para la tributación de MIPES que ayudarán a fortalecer la marca. D3-O1: Lograr a través de una campaña de marketing que el producto por ser saludable sea una de las primeras opciones a la hora de consumir postres. D6-O6: Crear un servicio personalizado con el cliente a través de página web, que nos diferencie de cualquier nuevo competidor.
Amenazas		
A1: Entrada de nuevos competidores con tecnología para la innovación. A2: Gran cantidad de productos sustitutos. A3: Barrera de entrada baja para el ingreso de nuevos competidores. A4: Crisis internacional con efectos negativos por el COVID 19. A5: Inestabilidad política social del país. A6: Creencia popular de que la comida saludable no es agradable.	F2-A1: Utilizar el respaldo de los nutricionistas para garantizar a los clientes que el producto es saludable en comparación a la competencia. F3-A2: Extender la línea de postres con un sabor diferenciador para lograr que los productos sustitutos no se comparen con el propio. F6-A4: Garantizar las medidas de seguridad establecidas por el gobierno y reforzarlas para garantizar un producto inocuo.	D1-A1: Desarrollar un plan de fidelización de clientes a través de beneficios por compras repetidas y recomendaciones. D3-A4: Mantener una estrategia de precios en base a la competencia para ingresar al mercado. Se pretende tener un precio justo. D6-A6: Crear una campaña de marketing que posicione la siguiente idea: “No por ser sano tiene que ser feo, prueba los postres DiaFit”

Fuente: Elaboración propia

3.4. Visión

Nuestra Visión es ser una empresa reconocida en la comercialización de postres naturales, brindando una experiencia nueva a través de ingredientes saludables que puedan contribuir a mantener un estilo de vida más sano.

3.5. Misión

Nuestra misión empresarial es la producción y comercialización de postres saludables, los cuales tienen como valor agregado un soporte nutricional y saludable para personas con una con un estilo de vida saludable y con una dieta diferente. Buscamos mantener informados a nuestros clientes respecto a los ingredientes que ofrecemos, así como las ventajas del consumo de dichos alimentos.

3.6. Estrategia genérica

La estrategia genérica que se usará para este proyecto es **la estrategia de enfoque** ya que, nuestros productos están dirigidos a un grupo particular de consumidores los cuales son:

- Las personas con diabetes
- Las personas con un estilo de vida saludable

Estos segmentos de mercado concuerdan con las especificaciones que brinda D'Alessio en su libro el cual indica que. "Tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización. Esta estrategia genérica requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, mercado geográfico o línea de productos, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado reducido" (D'Alessio,2008, pg:229)

Debido a que este es un mercado reducido nos permitirá enfocarnos en sus necesidades y así poder desarrollar productos (postres) que lograrían satisfacerlas de una forma óptima y con unos precios muy competitivos.

3.7. Objetivos Estratégicos

- Desarrollar 10 productos (postres) innovadores y saludables en 1 año para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y ganar una mayor presencia en nuestro mercado.

- Incrementar las ventas de nuestros postres en un 40% en los próximos 6 meses ofreciendo nuestros productos innovadores y saludables.
- Aumentar el nivel de fidelización en un 50% en 1 año mediante información brindada a nuestros consumidores de la calidad de nuestros insumos y del proceso de elaboración de los postres que vendemos.
- Conseguir 10 socios estratégicos dentro de 2 años que nos permitan realizar nuestros postres con insumos de calidad, que lleguen a su destino a tiempo y nos permita tener una mayor exposición.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

En este punto debemos de validar nuestro modelo de negocio con el mercado al que vamos dirigidos con el fin de analizar los resultados e interpretarlo en nuestro proyecto de investigación

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

4.1.1. Descripción de la metodología de investigación.

Para nuestra investigación y definición de nuestro modelo de negocio utilizaremos la herramienta de administración estratégica el *BUSINESS MODEL CANVAS* el cual nos permitirá desarrollar nuestro nuevo modelo de negocio, dicho modelo fue creado por Osterwalter A. el cual menciona que “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica”. Por lo tanto formularemos ideas para cada área del BMC con el fin de extraer hipótesis de valor.

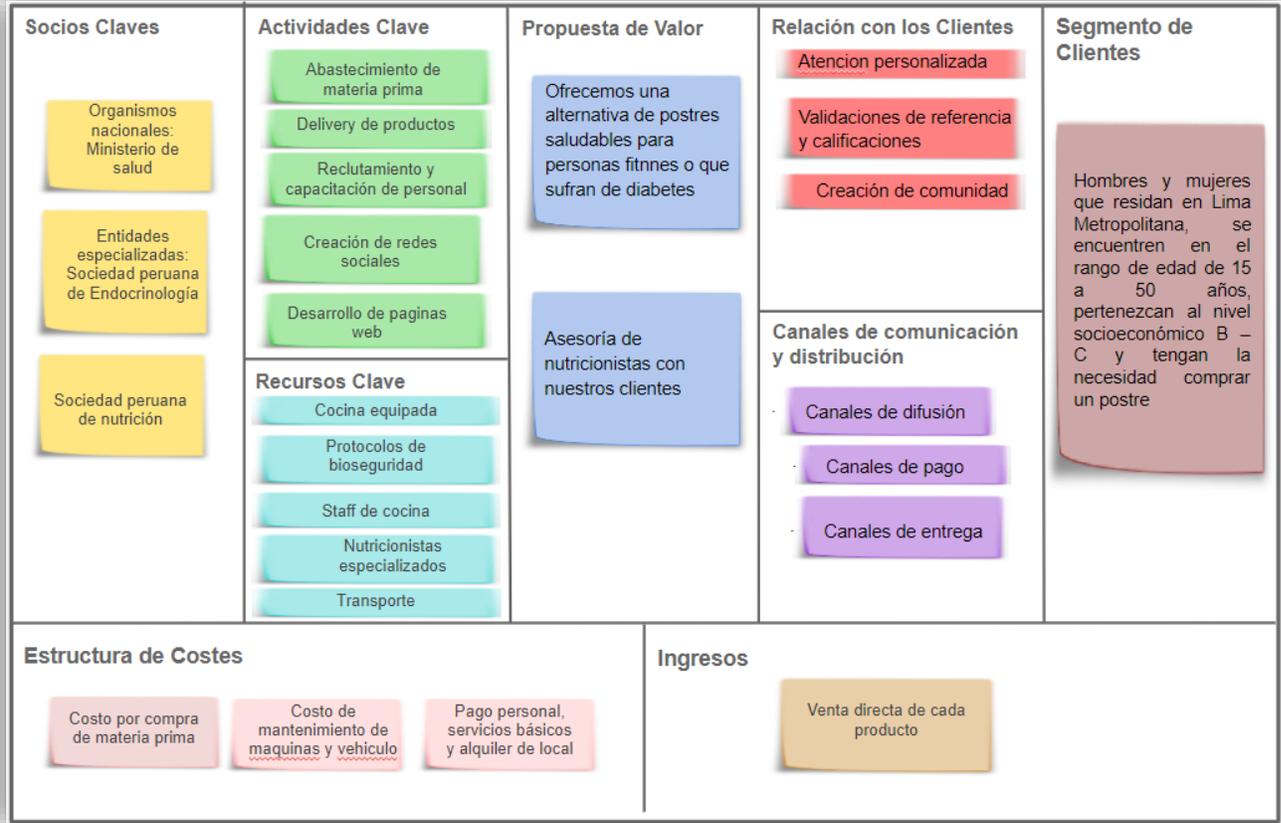
Formularemos 4 hipótesis y para validarlas será a través de 2 experimentos. El primer experimento es realizar entrevistas a profundidad estos no servirá para extraer información de nuestros cliente y siguiendo la premisa de Osterwalter dice “El análisis del entorno de modelo de negocio es una combinación de actividades que van desde estudios de mercado hasta el estudio y la participación de clientes, entrevistas con expertos en el campo o el esbozo de modelos de negocio rivales”. Es así que nuestro equipo realizara 20 entrevistas de profundidad a nuestros futuros clientes cual se realizará en el campo o a través de plataformas virtuales con preguntas filtro y de

profundidad que nos ayudará a validar si el problema existe y luego de ello formularemos el perfil del cliente inicial para después complementarlo con nuestra propuesta de valor.

El segundo experimento será elaborar nuestra landing page el cual es crear una página web sobre nuestros productos y servicio y para acceder a ella será a través de un enlace de la página de red social Facebook de la empresa esto nos servirá para ver el alcance de nuestro producto y validar si el producto tendrá aceptación en el mercado

Por último, es hacer nuestro Value Proposition Canvas el cual fue creado por Alexander Osterwalder y menciona en su libro “Diseño propuesta de valor” que el “VPC se centra en el valor creado para sus clientes”. Por lo tanto, después de haber obtenido los datos de las entrevistas a profundidad y elaborar nuestro perfil del cliente inicial sumaremos los datos cuantitativos de la landing page y elaboraremos nuestro VPC final el cual ayudará a elaborar nuestro producto para crear valor para en los cliente y que cubran sus necesidades, deseos y perspectiva del mercado esto ayuda a explicar cómo nuestro producto resuelve los problemas de nuestros clientes.

Figura 5: Business Model Canvas - Imagen del lienzo version inicial



Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Cuadro de hipótesis y experimentos de validación.

Formularemos 5 hipótesis el cual validaremos a través de 20 entrevistas con encuestas a profundidad dirigido a cliente que cumplan con del perfil de cliente de nuestro proyecto. Asimismo, estableceremos criterio mínimo de éxitos el cual dependiendo de cada hipótesis debe cumplirla para su validación.

Tabla 3: Experimento de validación – Hipotesis 1

HIPÓTESIS 1	Las personas entre los 15 y 50 años deben seguir hábitos alimenticios saludables y que sufran o tengan algún familiar con diabetes y sigan una dieta estricta asimismo le deben de gustar consumir postres.
TIPO DE EXPERIMENTO	Entrevista a profundidad a 20 personas
CRITERIO MÍNIMO DE ÉXITO	12 de 20 debe afirmar que comen saludable y que tiene algún familiar o ellos padecen de diabetes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Experimento de validación – Hipotesis 2

HIPÓTESIS 2	Creemos que los clientes le resulta difícil encontrar lugares donde vendan postres saludables
TIPO DE EXPERIMENTO	Entrevistas a profundidad de 20 personas
CRITERIO MÍNIMO DE EVALUACIÓN	12 de 20 debe afirmar que no encuentran un local o sitio web donde vendan postres saludables

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Experimento de validación – Hipotesis 3

HIPÓTESIS 3	Creemos que a los clientes le gustaría saber con qué insumos fue preparado los postres
TIPO DE EXPERIMENTO	Entrevistas a profundidad a 20 personas
CRITERIO MÍNIMO DE EVALUACIÓN	12 de 20 debe afirmar que le gustaría saber los ingredientes con los que se realiza el postres saludable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Experimento de validación – Hipotesis 4

HIPÓTESIS 4	Creemos que para las personas los postres saludables deben usar ingredientes saludables y que tengan buen sabor.
TIPO DE EXPERIMENTO	Entrevistas a profundidad de 20 personas
CRITERIO MÍNIMO DE EVALUACIÓN	12 de 20 deben afirmar que llevan una dieta recomendada por su doctor

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Experimento de validación – Hipotesis 5

HIPOTESIS 5	Creemos que a las persona que practican alguna actividad física y tienen algún familiar o sufren de diabetes le gustan los postres saludables
TIPO DE EXPERIMENTO	Una Landing Page la cual mostrara los beneficios de nuestros productos y los servicios que brindamos, los interesados dejaran sus datos
CRITERIO MINIMO DE EVALUACION	Tasa de conversión aprobatoria

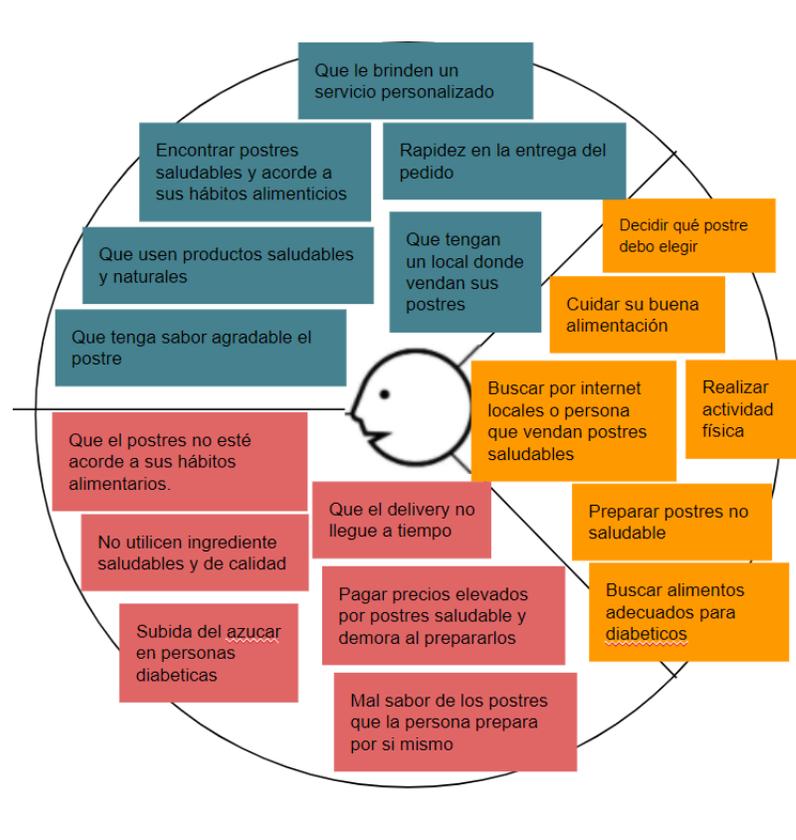
Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Experimento de validación del problema

Extraeremos parte del lienzo VPC para plasmar los supuestos de comportamiento e intereses de nuestros clientes según el diagrama a continuación:

PERFIL DEL CLIENTE INICIAL

Figura 6: Perfil del cliente inicial



Fuente: Elaboración propia

HIPOTESIS

- Las personas entre los 15 y 50 años deben seguir hábitos alimenticios saludables y que sufran o tengan algún familiar con diabetes y sigan una dieta estricta asimismo le deben de gustar consumir postres.
- Creemos que los clientes le resultan difícil encontrar lugares donde vendan postres saludables
- Creemos que a los clientes le gustaría saber con qué insumos fue preparado los postres
- Creemos que para las personas los postres saludables deben usar ingredientes saludables y que tengan buen sabor.

Entrevistas a profundidad

GUIA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuántos años tiene usted?
2. ¿Cuál es su distrito de residencia?
3. ¿Usted realiza actividades físicas para mantener una vida saludable?
4. ¿Usted o algún miembro de su familia sufre de diabetes?
5. ¿Te gustan los postres?

Preguntas de la entrevista.

1. ¿Cuáles son tus hábitos alimenticios? ¿Consideras que comes saludable?
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza actividades físicas?
3. ¿Sigues alguna dieta alimenticia para el cuidado de la salud?
4. Respecto a la diabetes que tiene o que algún familiar tuyo tiene ¿Sigues alguna dieta alimenticia?
5. ¿Sueles comprar postres saludables o para diabéticos si sufieras esa enfermedad o algún familiar tuyo lo sufriera? y ¿es fácil encontrarlos?
6. ¿Cuáles son sus expectativas al comprar un postre saludable o para diabéticos?
7. ¿Qué tipo de postre es su favorito y con qué frecuencia suele comprar postres?
8. ¿Al comprar un postre te gustaría saber con qué insumos fue preparado?
9. ¿Considera usted que las empresas deben diferenciar sus postres dependiendo de la actividad o si sufre alguna enfermedad el cliente?
10. ¿Acudes a algún lugar en específico para comprar postre o lo compras por internet?

RESUMEN DE ENTREVISTAS

● **N1 GISELLA QUIROZ 43 AÑOS**

Vive en la Perla Callao, padece de Diabetes y le gustan los postres como los helados y pasteles, asimismo por la pandemia ya no hace actividad física. Ella sigue buenos hábitos alimenticios para cuidar su salud y evita comer azúcar. Ella suele comprar postres para diabéticos, pero le resulta difícil encontrarlos y si encuentra no tiene los postres saludables que le gusta a ella. Sus expectativas para un postre son que le satisfaga, que no afecte su salud y que pueda saber los insumos con los que se realiza y deben de diferenciar dependiente del tipo de persona y si padece alguna enfermedad

● **N2 LUCAS MARCELO 18 AÑOS**

Vive en el Callao, realiza actividades físicas desde los 13 años Le gusta alimentarse con comida naturales y evitar los enlatados y envasado asimismo un familiar de él padece de diabetes el cual evita comidas condimentadas y alta en azúcar. Considera que encontrar postres saludables es complicado por la abundancia de comida chatarra asimismo si compra un postre investiga si es realmente saludable y que debería de tener los ingredientes con los que se realiza.

- N3 MARIA RENGIFO 46 AÑOS

Vive en el Callao y le gusta practicar alguna actividad física 5 veces por semana, su alimentación es con pocos carbohidratos y le gustan los postres como la tartaleta y el pie. Sus expectativas al comprar un postre es saber con qué insumos fue preparado y en particular le gustaría que reemplace la harina con avena asimismo la compra de sus postres lo realiza por internet.

- N4 JUDITH SIFUENTES 49 AÑOS

Vive en la Perla le gustan los postres, no realiza actividad física trata de comer saludable evitando comer de noche considera. Ella tiene diabetes y toma sus medicamentos, pero no tiene una dieta estricta. Resulta difícil encontrar postres saludables ya que en su mayoría son hechos con alta azúcar. Sus expectativas es encontrar postres con bajo en azúcar que no tenga grasa y que tenga stevia. Los postres que le gustan son tres leches y crema volteada y su compra es cada 15 días. Considera que es importante saber con qué ingredientes fue preparado y trata de buscar postres en las panaderías.

- N5 SANDRO GONZALO 49 AÑOS

Vive en San Miguel, realiza poca actividad física de 2 a 3 horas por semana y le gustan los postres, considera que come saludable debido a que fue a un nutricionista y le mencionó que estaba subido de peso y debe comer menos calorías, y tiene un familiar con diabetes que sigue una dieta. Su postre favorito es el pie de manzana, su frecuencia de compra es 1 vez por semana y considera que le gustaría saber los ingredientes con el que está hecho sus postres.

- N6 SILVIA RODAS 28 AÑOS

Es de Villa el Salvador, practica los fines de semana o interdiario alguna actividad le encantan los postres sobre todo la torta de chocolate su frecuencia de compra es interdiario. Tiene un

familiar que sufre de diabetes y sigue una dieta estricta de alimentación para evitar subir el azúcar. En lo posible trata de comer saludable con ensaladas y frutas, pero no sigue alguna dieta. No compra postres saludables debido a que no encuentra un lugar donde comprarlo por ende acude a panaderías y supermercados. Considera que se debe saber con qué insumos lo prepara y las empresas deben diferenciar sus postres dependiendo el tipo de persona

- N7 ARIANA VAQUERIZO 22 AÑOS

Realiza una rutina de ejercicios 2 veces por semana y es muy asidua a comprar postres, tiene buenos hábitos alimenticios ya que evita grasas y exceso de azúcar en su casa donde vive tiene un familiar que padece de diabetes y ella sigue una dieta estricta recomendada por su nutricionista. Le gustan la mayoría de postres, pero le resulta difícil encontrar donde vender postres saludables y solo compra los postres que venden en la panadería, asimismo considera importante que al comprar un postre saludable se pueda saber los ingredientes con lo que se hacen y qué se diferencia cada postre por el estilo de vida.

- N8 YAQUELINE HERNÁNDEZ 29 AÑOS

Realiza actividad física 1 a 2 veces por semana, trata de llevar buenos hábitos alimenticios no tiene una dieta para ellos pero trata de evitar alimentos con alto en grasas y carbohidratos, le gustan los postres y es muy asidua en comprarlos. Si compra postres saludables por internet, pero el tiempo de entrega tarda mucho en llegar. Considera que estos postres deben de venir con información de los insumos que usan y también deben tener diferentes tipos de postres para cada estilo de vida del cliente. Normalmente compra por internet y panaderías

- N9 JULISSA AVALOS 27 AÑOS

Acude al gym de 2 a 3 veces por semana y lleva una dieta para el cuidado de su salud y evitar subir de peso, le gustan los postres como torta de chocolates entre otros, pero trata de evitarlos porque contiene alto en grasas y azúcares, no compra postres saludables debido a que es difícil encontrar un local y buscar por internet le genera desconfianza también considera que estos postres deben de tener alguna información de qué ingredientes usa para tener más confianza con la empresa.

- N10 DEYSI ARAUCO 26 AÑOS

Le gusta salir a correr y hacer ejercicios llevando una dieta hecha por un nutricionista por lo que tiene buenos hábitos alimenticios, le gustan los postres, pero siempre buscan que sean saludables y vayan de acuerdo a su dieta. Resulta difícil encontrar locales que vendan estos postres. Sus expectativas al comprar un postre deben ser que sea bajo en grasas y azúcares, asimismo debe tener la información de cómo se prepara y los insumos que utiliza y las empresas deben asesorar a sus clientes si este postre le va a ser beneficioso para su salud o no.

- N11 ARIANA VALENCIA 26 AÑOS

La entrevistada comenta que trata de mantener un estilo de vida saludable, hacer ejercicios de forma interdiaria y su alimentación frecuentemente es sana. Comenta que tiene un familiar con diabetes y esta persona si lleva una dieta estricta. Con respecto a los postres sólo los consume en ocasiones especiales como cumpleaños y para ella no es fácil encontrar tiendas en las que se vendan postres saludables.

- N12 JORGE PASTOR 40 AÑOS

El entrevistado menciona que lleva una vida saludable pues realiza ejercicio de forma diaria, además, su alimentación está basada en el consumo de verduras. Por otro lado, consume frecuentemente postres saludables los cuales adquiere en una panadería cerca de su domicilio. Sin embargo, considera que no en todo distrito es sencillo encontrar un lugar para comprar postres saludables.

- N13 ROSA CHÁVEZ 27 AÑOS

La entrevistada comenta que no sigue una dieta, pero intenta comer saludable, además, realiza actividad física tres veces por semana. No le es sencillo encontrar un lugar que venda postres saludables y ponga la información exacta del contenido. Por ello, prefiere prepararlos por sí misma.

- N14 MARCELO HERRERA 35 AÑOS

El entrevistado cuenta que lleva una vida muy ejercitada pues realiza ejercicio de forma interdiaria y tres veces por día. Por otro lado, no cuenta con una dieta, pero intenta comer sano. Le gusta consumir postres saludables, pero no son fáciles de encontrar. Por lo que considera que deberían existir lugares en donde las personas puedan comprar postres diferenciados.

- N15 PAMELA SUAREZ 25 años

Vive en Surco, realiza actividades físicas con regularidad. Le gusta alimentarse con comidas sanas, pero de vez en cuando come carbohidratos, asimismo, un familiar de ella sufre de diabetes por lo cual evita consumir azúcar y evita comer postres, aunque a ella le gusta mucho. Para la entrevistada le es fácil conseguir postres ya sea saludables o tradicionales cuando compra un postre ella busca productos de calidad y sanos.

- N16 LILIANA FLORES 52 años

La entrevistada vive en villa maría del triunfo realiza actividad física con frecuencia ya que ella baila marinera profesionalmente tienen un familiar que sufre de diabetes y cuenta con una dieta muy estricta para mantenerse sano no compran muchos postres sanos ya que no conocen un buen lugar donde comprarlo y no hacen compras por internet.

- N17 KATHERIN MARTINEZ 28 años

Ella vive en el cercado de lima y no realiza mucha actividad física tiene una tía que sufre de diabetes y trata de evitar el azúcar por eso ella consume algunos edulcorantes. La entrevistada no compra con frecuencia postres sanos, ella consume postres tradicionales y compra sus postres en internet.

- N18 INGRID CORTAVARRIA 26 años

Realiza actividades físicas interdiario le gustan los postres como queque y chocolates y tiene un familiar que padece de diabetes el cual sigue una dieta estricta recomendada por el médico, tiene buenos hábitos alimenticios a pesar de su trabajo no tiene una dieta estipulada y está de acuerdo en que compraría postres saludables pero le gustaría saber los ingredientes con los que están hechos asimismo pero le resulta difícil conseguirlos debido a que no conoce lugares donde vendan estos postres.

- N JOSEF LEYVA LEON 30 años

Lleva una alimentación balanceada evita comer arroz y harinas refinadas acude al GYM interdiario y su papá sufre de diabetes el cual sigue una dieta baja en azúcares. Le gustan los

postres saludables, pero al no tener dónde comprar le gusta prepararlos. Sus expectativas al comprar un postre saludable son que los ingredientes no sean dañinos para la salud y que pueda saber con qué ingrediente está preparado. Asimismo, tiene un familiar que prepara postres saludables y le compra a ella

- N20 INGRI LEON 22 años

Le gustan los postres y es asidua compradora de todo tipo de postres, practica poca actividad física en su vivienda tiene un familiar que sufre de diabetes y deben estar pendientes de que siga la dieta recomendada por el médico. Sus expectativas al comprar un postre son que tengan un buen sabor y que se puede leer los ingredientes con el que fue preparado. Suele comprar en bodega o panaderías sus postres.

VALIDACION DE HIPOTESIS

HIPOTESIS 1

- Las personas entre los 15 y 50 años deben seguir hábitos alimenticios saludables y que sufran o tengan algún familiar con diabetes y sigan una dieta estricta asimismo le deben de gustar consumir postres.

Preguntas Filtro

- ¿Cuántos años tienes?
- ¿Realizas actividades físicas?
- ¿Le gustan los postres?
- ¿Tienes algún familiar o sufres de diabetes?
- Respecto a la diabetes que tiene o que algún familiar tuyo tiene ¿Sigue alguna dieta alimenticia?
- ¿Qué tipo de postre es su favorito y con qué frecuencia suele comprar postres?

Resultados

De las 20 personas entrevistadas más de 12 personas afirmaron que realizan actividad física interdiario o fines de semana y también acuden al GYM asimismo le gustan los postres. De los entrevistados 2 afirmaron que sufren de diabetes y 11 personas tiene un familiar cercano que padece esa enfermedad por ende deben de seguir una dieta estricta para el cuidado de su salud. Los postres favoritos del cliente son pie de manzana, torta de chocolate y pasteles

HIPOTESIS 2

- Creemos que los clientes le resultan difícil encontrar lugares donde vendan postres saludables

Preguntas filtros

- ¿Sueles comprar postres saludables o para diabéticos si sufieras esa enfermedad o algún familiar tuyo lo sufriera? y ¿es fácil encontrarlos?
- ¿Acudes a algún lugar en específico para comprar postre o lo compras por internet?

Resultado

Más de 12 personas afirmaron que le resulta difícil encontrar un local que venda postres saludables asimismo no le genera confianza buscar por internet a personas que preparen estos postres ya que no hay una degustación previa si le va a gustar

HIPOTESIS 3

- Creemos que a los clientes le gustaría saber con qué insumos fue preparado los postres

Preguntas filtro

- ¿Al comprar un postre te gustaría saber con qué insumos fue preparado?}
- ¿Considera usted que las empresas deben diferenciar sus postres dependiendo de la actividad o si sufre alguna enfermedad el cliente?

Resultado

De los clientes entrevistados más de 12 personas afirmaron que le gustaría saber los ingredientes con los que fue preparado los postres ya que eso generaría confianza con la empresa y podría recomendar asimismo deben diferenciar los tipos de postre dependiente del estilo de vida del cliente.

HIPOTESIS 4

- Creemos que para las personas los postres saludables deben usar ingredientes saludables y que tengan buen sabor.

Preguntas filtro

- ¿Cuáles son sus expectativas al comprar un postre saludable o para diabéticos?

Resultado

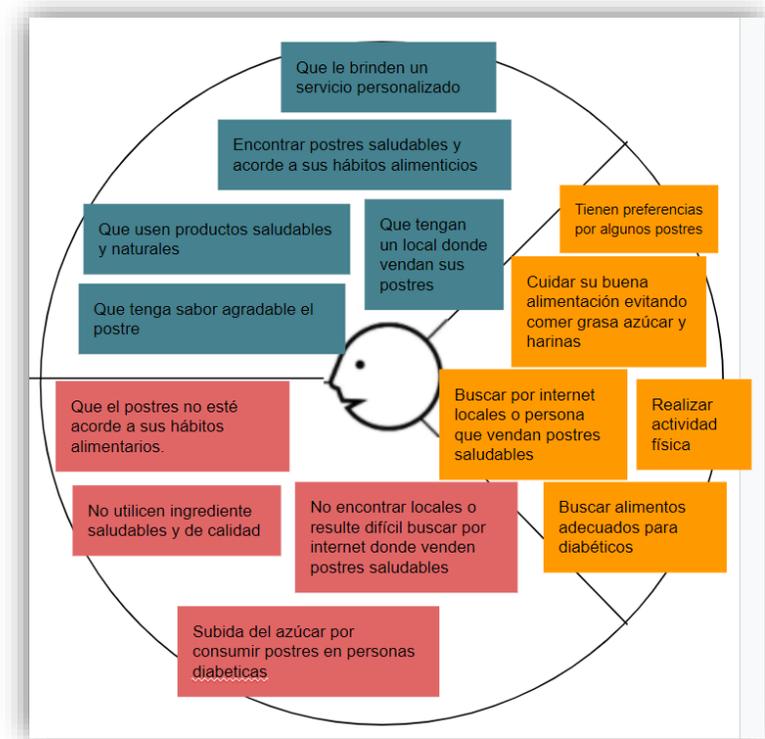
Más del 60% afirmo que las expectativas de un postre saludable es que tengas un buen sabor que no contengan azucares o harina y que tengan un buen sabor. Esto permitirá saber que ingrediente usaremos y realizar degustaciones

Perfil de cliente final validado

Luego de las entrevistas y demostrar el resultado de las hipótesis hemos encontrado que el perfil del cliente ha variado y a continuación mostramos el

Perfil del cliente final validado:

Figura 7: Perfil del cliente validado



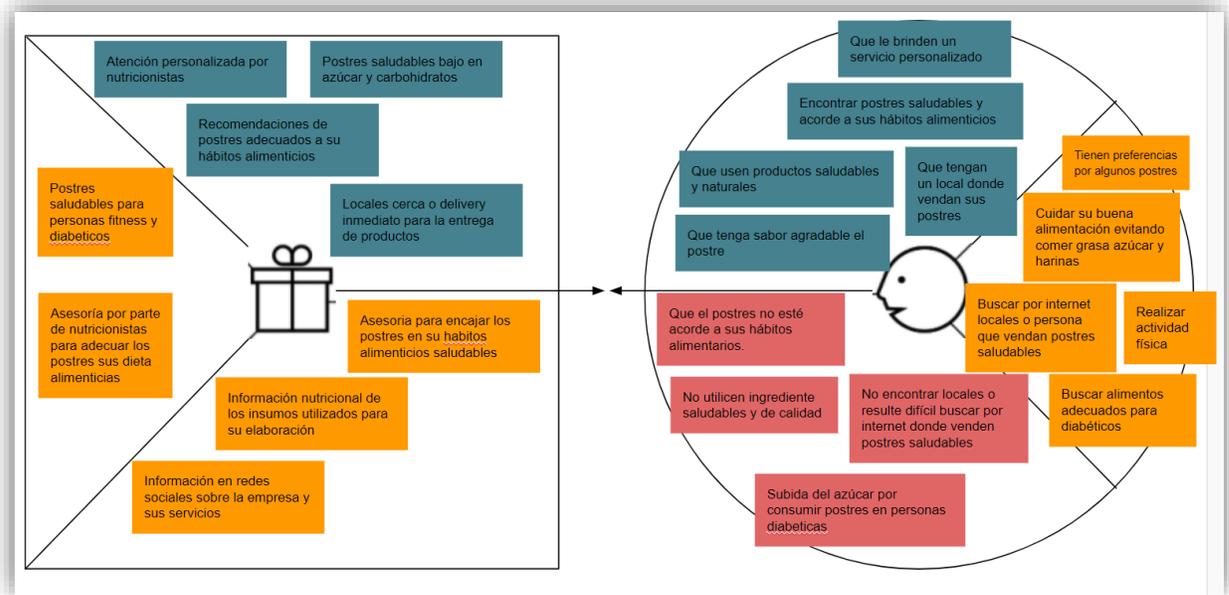
Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Segunda validación (producto mercado)

Como segundo experimento realizaremos nuestro VPC inicial tomando como base el perfil del cliente final:

MAPA DE VALOR INICIAL

Figura 8: Mapa de valor inicial



Fuente: Elaboración propia

LANDING PAGE

En DiaFit debemos de comprobar la aceptación de nuestros postres saludables para ver nuestro mercado potencial y garantizar que nuestro producto exista en el mercado real para ellos realizamos una landing page donde se detalla los productos y servicios que brindamos más nuestra propuesta de valor.

Figura 9: Imágenes de la Landing Page

Un exterior saludable inicia desde el interior

Regístrate y obtén un descuento

OBTÉN TU CUPÓN DE DESCUENTO

Lo mejor en postres saludables para personas fitness y diabéticos.

Beneficio 1
Elaboración de variados postres 100% saludables y con información nutricional detallada.

Beneficio 2
Contamos con la asesoría de profesionales de la salud que respaldan nuestros productos.

Beneficio 3
Nuestros productos serán entregado por delivery mediante nuestro aplicativo móvil.

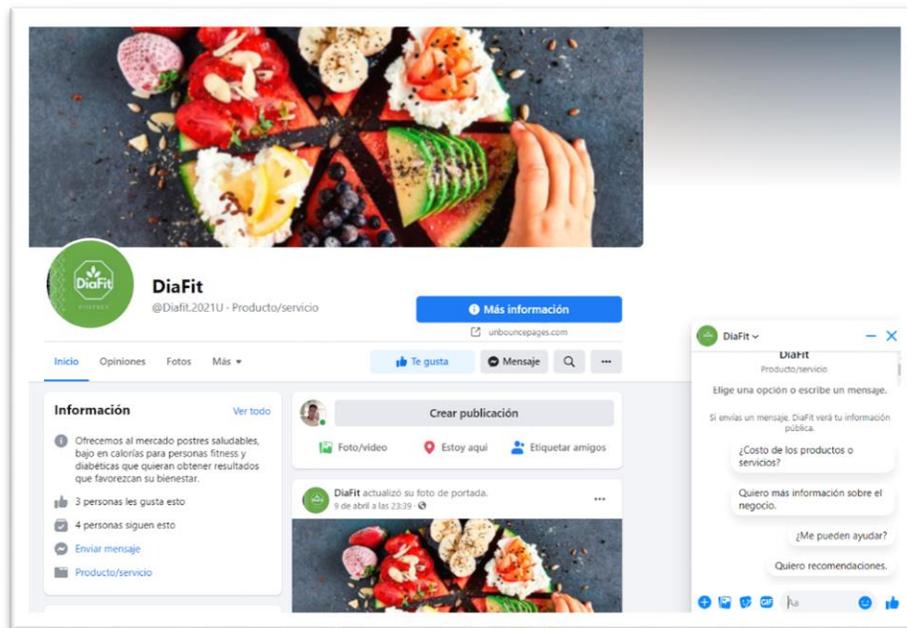
PRINCIPALES PRODUCTOS

Fuente: Elaboración propia

ANUNCIOS EN FACEBOOK

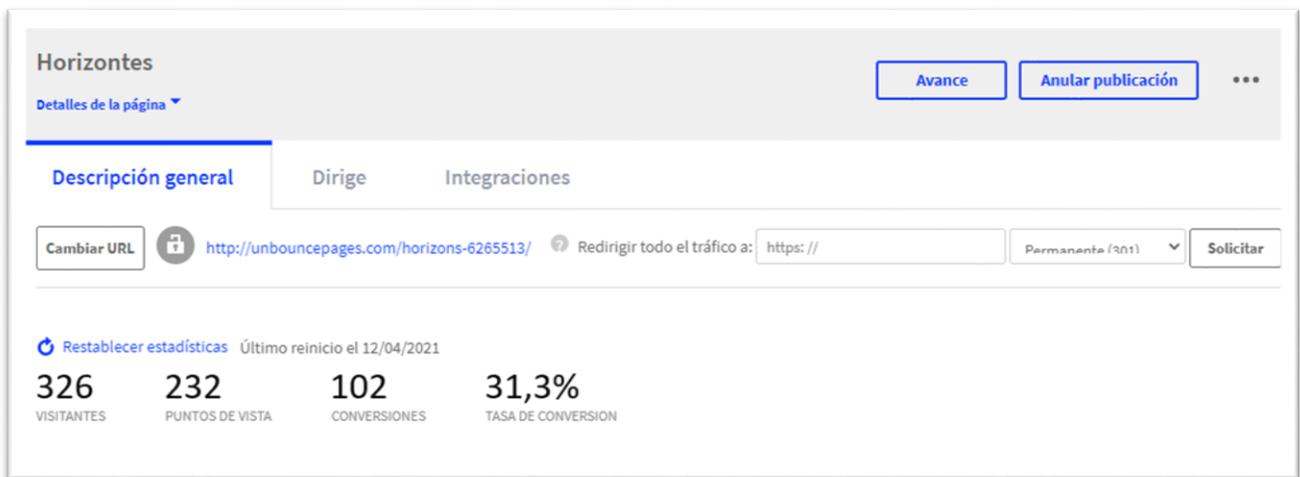
Como herramienta para validar nuestra hipótesis hemos creado una campaña publicitaria en Facebook para generar visitas el cual a través de un link enlaza a nuestra landing page con el fin de obtener datos de posibles clientes interesados dentro de nuestro segmento de mercado.

Figura 10: Pagina de Facebook



Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Tasa de conversión de la landing Page



Fuente: Elaboración Propia

326 personas ingresaron a las Landing y 102 personas dejaron sus datos lo que significa un que de los visitantes a la landing page un 31% estaría interesado en adquirir nuestros productos “DiaFit”. Con esto resultado podemos asumir que de cada 100 personas 31 están interesados en comprar nuestros postres saludables DiaFit.

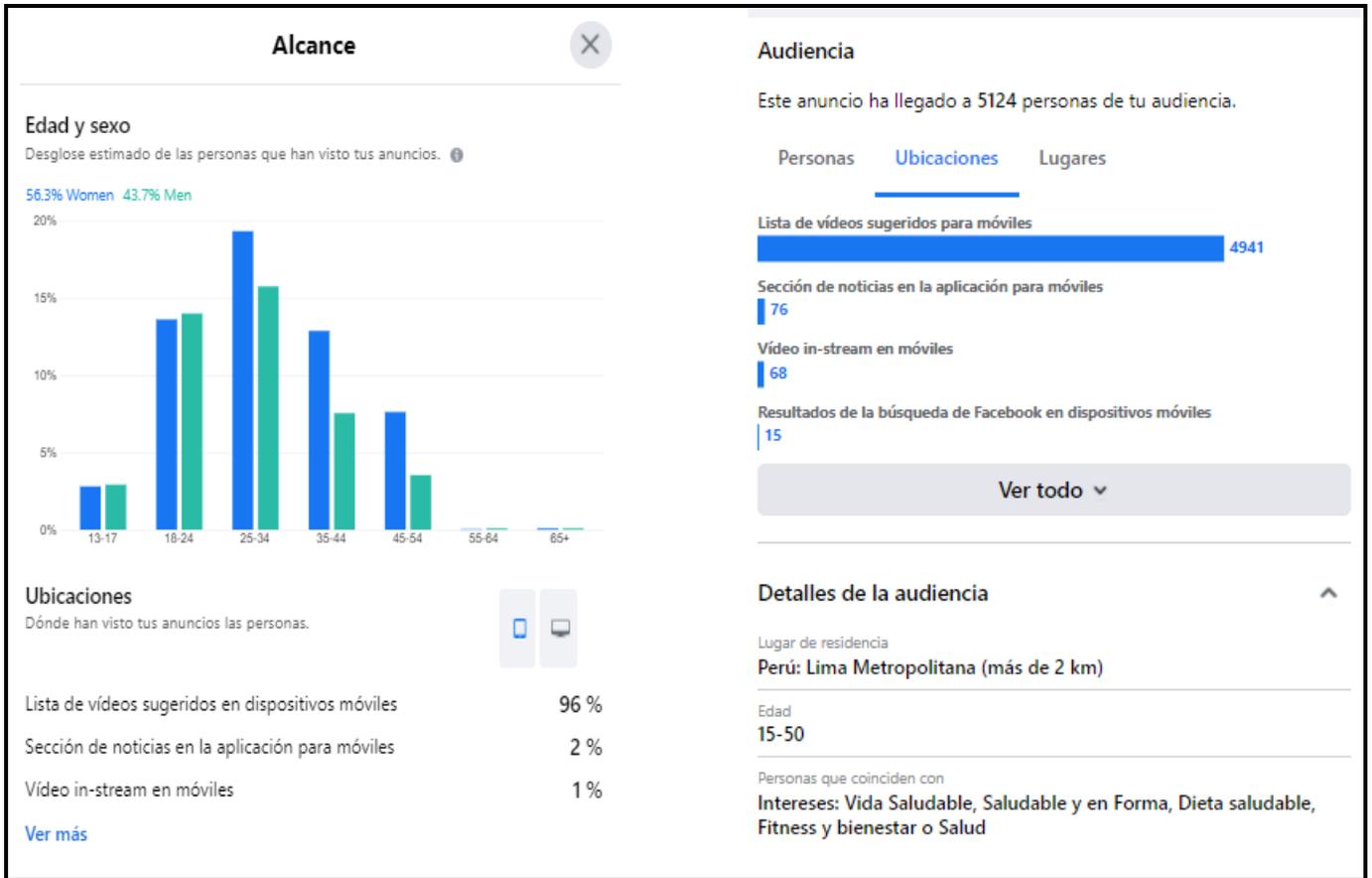
Figura 12: Rendimiento de la Landing Page



Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de la landing page obtuvo un alcance de 5124 y 326 personas se interesaron en obtener más información sobre nuestros productos, esto demuestra que un 6.36% se interesó por nuestra empresa con el fin de obtener más información

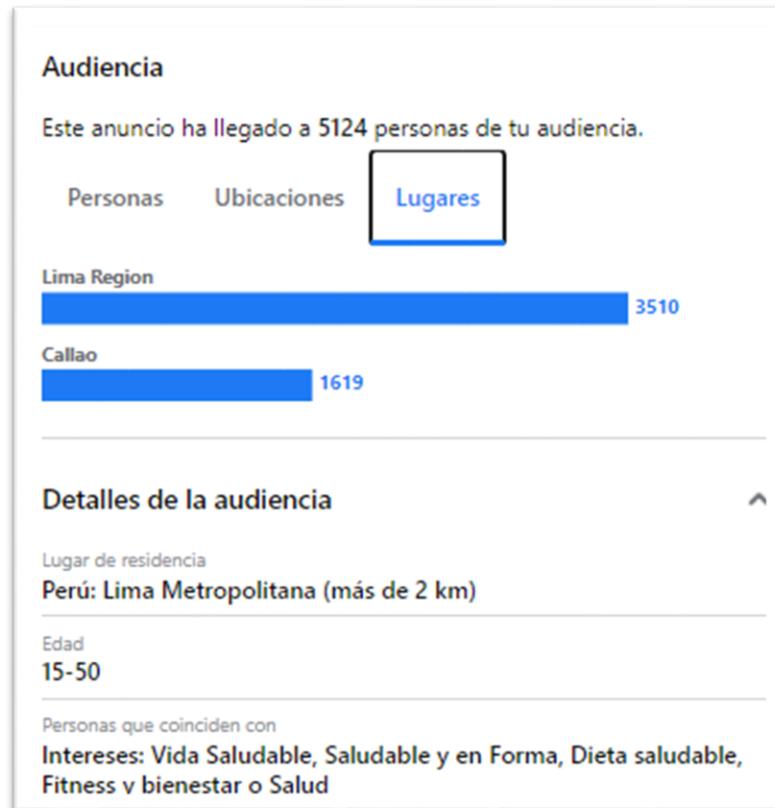
Figura 12: Alcance y audiencia de la Landing Page



Fuente: Elaboración propia

El alcance según el rango de edades fue de entre 16 a 44 años asimismo la interacción fue a través de celulares este nos permite idear campañas publicitarias en formato celular y dirigido a ese rango de edades.

Figura 13: Audiencia de la Landing page según lugares



Fuente: Elaboración Propia

Nuestro público objetivo está concentrado en lima metropolitana y el callao. Una vez realizado los dos tipos de experimento cliente y aceptación de productos procederemos a realizar nuestro VPC final y BCM final

4.2. Resultados de la investigación

A continuación, mostramos los resultados de nuestra investigación:

De los entrevistados el 80% practica alguna actividad física o acude al gym durante la semana lo cual demuestra que lleva un ritmo de vida saludable. Esto demuestra que nuestros futuros cliente invierten tiempo y dinero en el cuidado de su salud

A todos los entrevistados les gusta algún tipo postre esto demuestra que existe un mercado amplio para poder segmentar los tipos de postres de acuerdo a su preferencias y gustos, para nuestro proyecto es de suma importancia diferenciar a los clientes que consumen postres simples de los que buscan un postre saludable.

De las entrevistas el 60% padece o tiene algún familiar con diabetes eso significa que los peruanos no le damos mucha importancia a este tipo de enfermedad y al no llevar un tratamiento adecuado puede empeorar su salud. Es ahí donde vemos una oportunidad de ofrecer un postre saludable bajo en azúcar, grasas y usando productos naturales.

Al cliente le resulta difícil o engorroso buscar algún local o sitio web en redes sociales que vendan postres saludables y si encuentran algún están lejos de su vivienda.

Determinamos que es de suma importancia mostrar con que productos se elaboran los postres saludables ya que esto generaría mayor confianza con el cliente y se le pueda fidelizar

Se analizó de las entrevistas que el 90% de los entrevistados acude o se asesora con un nutricionista para su orientación de alguna dieta, sugerencias o mejora de buenos hábitos alimenticios. En este análisis vemos nuestra propuesta de valor el cual con un nutricionista en nuestro staff de personal daría un valor agregado a nuestro producto ya que el cliente se sentirá satisfecho con la recomendación o asesoramiento de un nutricionista al comprar un postre

Entre los entrevistados existen diversas personas que sufren de la enfermedad de diabetes, por lo que necesitan obligadamente consumir alimentos bajos en azúcar y calorías.

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

TENDENCIAS

Nuestro grupo ha encontrado 2 tipos de tendencia la cual se convertirá en una oportunidad de mercado. La primera es que las personas hoy en día toman muy en serio el cuidado de su salud realizando actividades físicas lo que permite llevar un ritmo de vida saludable, pero esto no sería posible si después de hacer actividad física no tiene buenos hábitos alimenticios lo cual buscan adquirir productos saludables, que tengan poca azúcar, grasas y carbohidratos. Por último, las personas gustan de comer postres sea o no saludable y acuden a panaderías o buscan por internet con el fin de satisfacer su necesidad de comer un buen postre, pero se podría fidelizar al cliente si en los postres viene una etiqueta con los insumos saludables que

se preparan

PATRONES

Se puede observar que nuestro segmento de mercado este entre los 16 y 45 años el cual son personas que realizan alguna actividad física y tiene o cuentan con algún familiar que sufre de diabetes. Asimismo, son personas activas al realizar alguna actividad física durante la semana

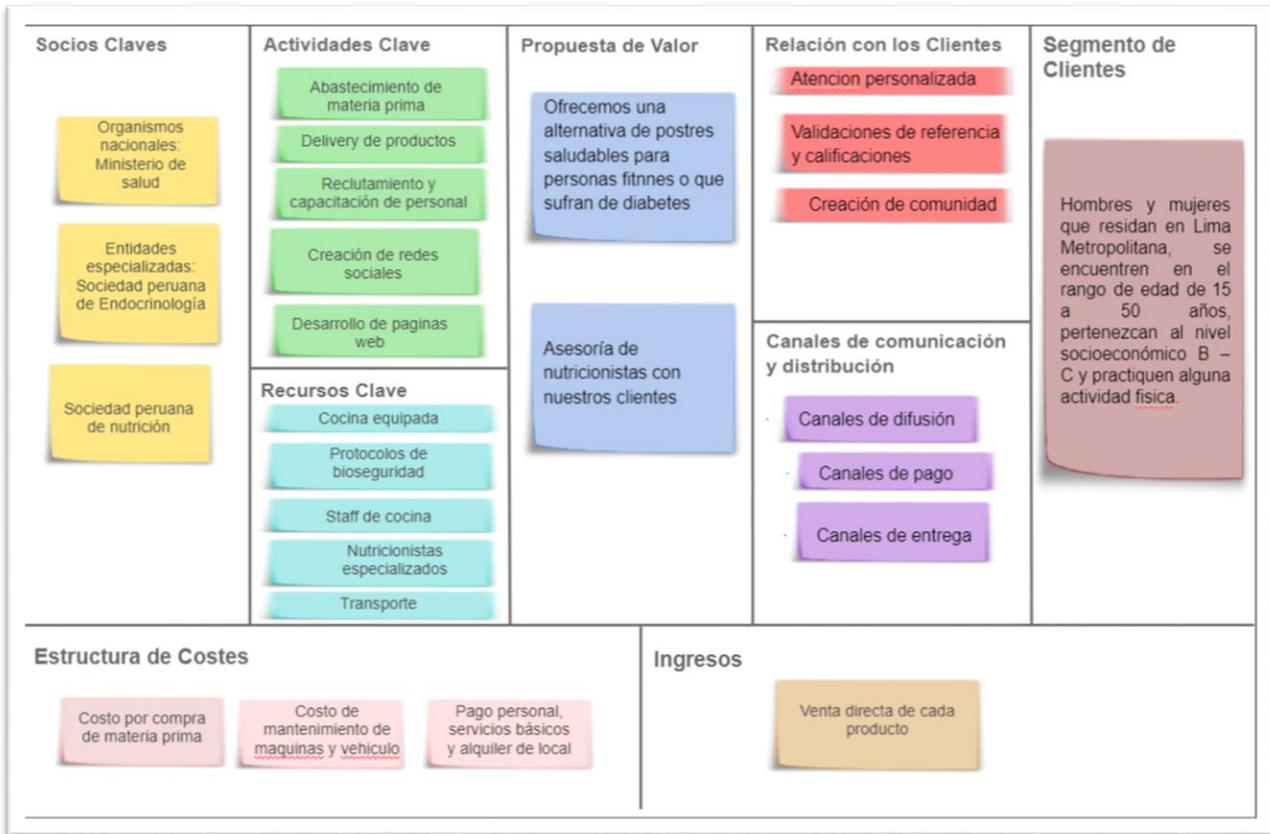
CONCLUSIONES

El proyecto de negocio se enfocará en atender nuestro segmento de mercado de 16 a 45 años a clientes hombre o mujeres que lleven buenos hábitos alimenticios y le guste degustar un buen postre más aún si son saludables preparado con ingredientes naturales.

Asimismo, brindaremos asesoría por parte de nutricionistas a nuestros clientes para que puedas incluir en su dieta o hábitos alimenticios nuestros postres sin tener miedo a que tengan un alto nivel de azúcar, grasas o carbohidratos.

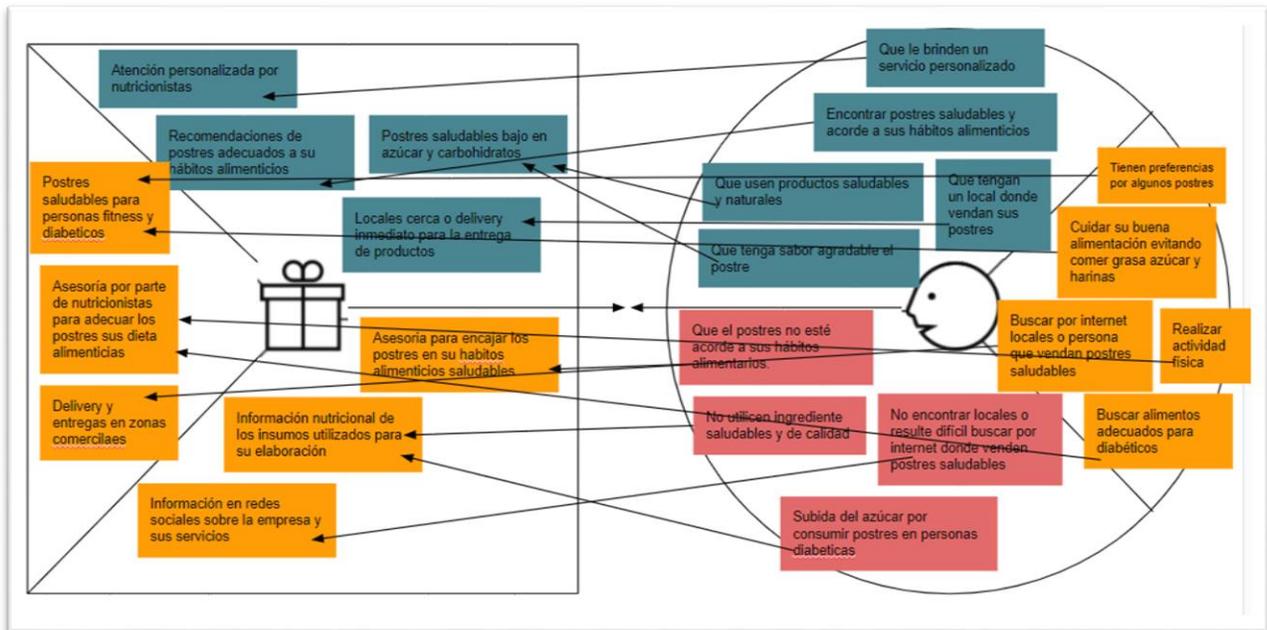
Obtuvimos una tasa de conversión de 31% es decir de cada 100 personas 31 estarían interesados en adquirir nuestro producto esto se debe a que el cuidado de la salud de nuestros clientes es muy importante. Por todo lo mencionado el proyecto va perseverar

Figura 14: Business Model Canvas - Imagen del lienzo version final



Fuente: Elaboración Propia

Figura 15: Mapa de valor Final



Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

Para lograr que nuestro producto alcance resultado positivo en ventas debemos plantearnos objetivos de marketing a corto, mediano y largo plazo los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Corto plazo

Lograr ventas en el primer año de funcionamiento de S/. 300000 al finalizar el año 1

Lograr una participación de mercado de 5% al finalizar el año 1

Obtener una satisfacción del cliente en 40% al finalizar el año 1

Mediano plazo

Tener un crecimiento en ventas al finalizar el año 3 en promedio de 8% respecto del año 1

Lograr una participación del mercado en 15% al finalizar el año 3

Subir la satisfacción de nuestros clientes en 70% al finalizar el año 3

Largo plazo

Tener un crecimiento en ventas al finalizar el año 5 en promedio de 8% respecto del año 3

Subir una satisfacción del cliente en 90% al finalizar el año 5

Lograr una participación de mercado del 20% al finalizar el año 5

5.2. Mercado objetivo:

Para calcular el tamaño del mercado objetivo que se detalla en la tabla N° 1, hemos tomado como referencia los datos del último reporte poblacional del Perú del 2019, elaborado por CPI.

5.2.1. Tamaño de mercado total

Para determinar el mercado total tomaremos como base el año 2019 el cual según CPI la población de ese año fue 11'591,400 habitantes entre hombre y mujeres en Lima Metropolitana. Asimismo, el rango de edad al cual va dirigido nuestro producto es de 15 a 50 años con una población de aproximadamente 6'955,800 y los que están en el NSE B y C es 4'224,200

Figura 16: Dato de población en lima metropolitana 2019

Cuadro N° 2 Perú 2019: Población por sexo según departamentos (En miles de personas)						
DEPARTAMENTO	Población		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6	5,763.4	35.4	5,828.0	35.8
Piura	2,053.9	6.2	1,033.3	6.4	1,020.6	6.2
La libertad	1,965.6	6.0	976.4	6.0	989.2	6.1
Arequipa	1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7
Cajamarca	1,480.9	4.6	738.2	4.5	742.7	4.6
Junin	1,378.9	4.2	685.7	4.2	693.2	4.3
Cusco	1,336.0	4.1	673.0	4.1	663.0	4.1
Lambayeque	1,321.7	4.1	652.0	4.0	669.7	4.1
Puno	1,296.5	4.0	650.6	4.0	645.9	4.0
Ancash	1,193.4	3.7	598.2	3.7	595.2	3.7
Loreto	980.2	3.0	499.8	3.1	480.4	3.0
Ica	940.4	2.9	472.3	2.9	468.1	2.9
San Martin	902.8	2.8	468.0	2.9	434.8	2.7
Huanuco	799.0	2.5	402.5	2.5	396.5	2.4
Ayacucho	680.8	2.1	342.3	2.1	338.5	2.1
Ucayali	552.0	1.7	283.1	1.7	268.9	1.7
Apurimac	447.7	1.4	225.5	1.4	222.2	1.4
Amazonas	419.3	1.3	214.7	1.3	204.6	1.3
Huancavelica	383.2	1.2	189.2	1.2	194.0	1.2
Tacna	364.7	1.1	184.6	1.1	180.1	1.1
Pasco	282.1	0.9	144.8	0.9	137.3	0.8
Tumbes	249.1	0.8	127.8	0.8	121.3	0.7
Moquegua	192.6	0.6	98.7	0.6	93.9	0.6
Madre de Dios	157.4	0.5	83.8	0.5	73.6	0.5
TOTAL	32,495.5	100.0	16,269.4	100.0	16,226.1	100.0

Cuadro N° 9 Lima metropolitana 2019: Población por sexo y segmentos de edad						
GRUPO DE EDAD	Total		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	941.7	8.9	481.3	9.2	460.4	8.6
06 - 12 años	1,102.1	10.4	561.9	10.7	540.2	10.1
13 - 17 años	828.5	7.8	420.4	8.0	408.1	7.7
18 - 24 años	1,357.4	12.8	692.2	13.2	665.2	12.5
25 - 39 años	2,683.4	25.5	1,348.8	25.7	1,334.6	25.0
40 - 55 años	2,086.5	19.7	1,020.1	19.4	1,066.4	20.0
56 - + años	1,581.3	14.9	722.7	13.8	858.6	16.1
TOTAL	10,580.9	100.0	5,247.4	100.0	5,333.5	100.0

Cuadro N° 10 Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Fuente: CPI

Tabla 8: Variables de segmentación TAM

VARIABLE DE SEGMENTACION	POBLACION 2019	%
Vive en Lima metropolitana	11'591,400	100%
Tienen entre 15 a 50 años	6'955,800	60%
Pertenece el NSE B y C	4'224,200	36.44%

Fuente: Elaboración propia

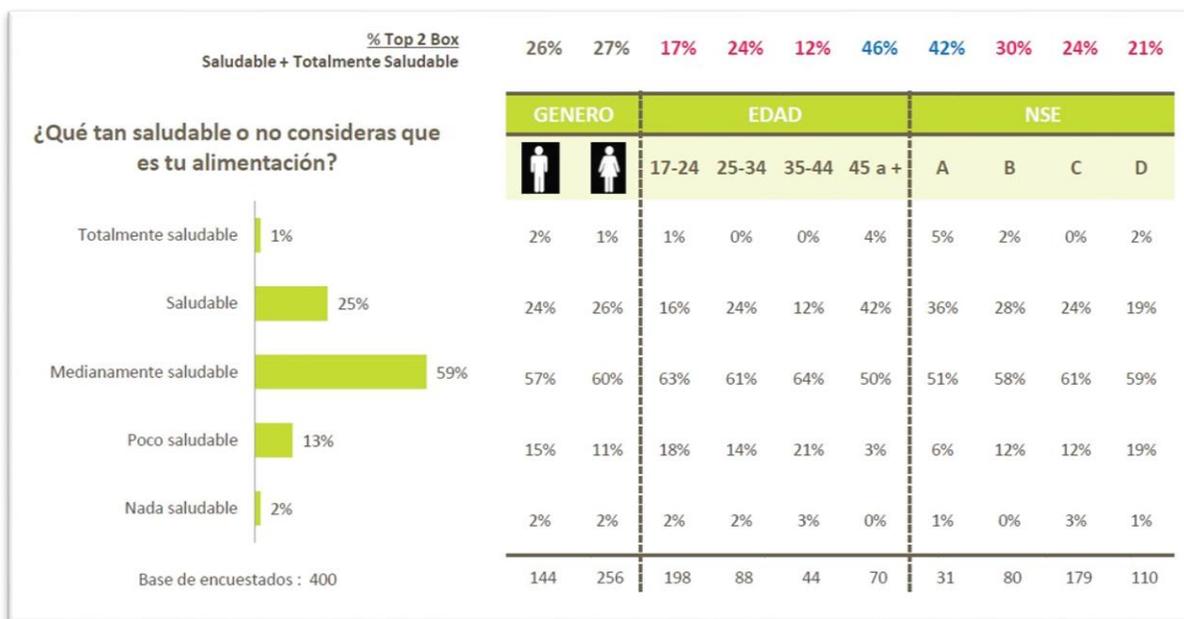
5.2.2. Tamaño de mercado disponible

Después de conocer nuestro mercado total (**TAM**) consideramos un porcentaje de personas que comen saludable y realiza alguna actividad física, asimismo la población que padece de diabetes en Lima.

Según el diario “Gestión” menciona “Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable” además “Para el 79% de los peruanos, realizar alguna actividad física es importante a fin de mantener una vida sana; sin embargo, solo el 39% la ejecuta”. Tomaremos estos datos para ir minimizando el (**SAM**)

Según el Ministerio de Salud menciona “En el Perú se registran 3.9 casos de diabetes mellitus por cada 100 peruanos mayores de 15” quiere decir que de cada 100 habitantes entre hombre y mujeres 4 sufren de diabetes el cual también es parte de nuestro mercado disponible.

Figura 17: Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable



Fuente: Diario Gestion

Tabla 9: Variables de segmentación SAM

VARIABLE DE SEGMENTACION	POBLACION 2019	%
Mercado Total (TAM)	4'224,200	100%
Comen saludable	1'098,292	26%
Practican actividad física	428,834	39%

Fuente : Elaboración Propia

5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Como mercado objetivo (SOM) tenemos a 428,834 habitantes los cuales comen saludable practican algún deporte y padecen o tienen un familiar con Diabetes. Para determinar nuestro mercado operativo usaremos nuestra tasa de conversión 31.3% obtenida del experimento realizado en el 4.1.4 de los que estarían interesado en comprar nuestros productos “DiaFit”.

Tabla 10: Variables de segmentación SOM

Mercado Disponible	428,834
Interesado en comprar nuestro productos	31.3%
Resultado	134225

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado

Para determinar el crecimiento de mercado tomamos como base la economía peruana la cual se está recuperando poco a poco y se estima un crecimiento positivo para los próximos años. Asimismo, evaluaremos el sector al que vamos enfocado

CRECIMIENTO DEL MERCADO

Según el FMI menciona que “estima que la economía peruana crecerá en 9%” esto crecimiento será bien visto por inversiones extranjeras que recurrirán a nuestro país a invertir en distintos proyectos el cual beneficiará al país ya que poco a poco la tasa de desempleo disminuirá y las personas tendrán una mejor solvencia económica.

CRECIMIENTO DEL SECTOR

Según la Agencia Peruana de Noticia (2018), el mercado de postres envasados (gelatinas, torta, pie, entre otros) podría alcanzar los 114 millones de nuevos soles este año a nivel nacional impulsado por la fuerte demanda registrada en los sectores B y C, estimó hoy Kraft Foods Perú.

El año pasado esta categoría registró un crecimiento de 12%, logrando ventas por 108 millones de soles, indicó el gerente de la categoría de postres, quesos y bebidas de Kraft Foods Perú, Daniel Croce. Se asume que este porcentaje de crecimiento se mantendría durante los siguientes años.

5.3. Estrategias de marketing:

5.3.1. Segmentación

Según Kotler y Armstrong (2013), las empresas que deciden operar en mercados amplios reconocen que, normalmente, no pueden atender a todos los clientes, porque son demasiado numerosos y dispersos, y porque sus exigencias son muy diferentes. Por este motivo en lugar de competir en todos los sitios, con frecuencia enfrentándose a competidores superiores, necesitan identificar los segmentos de mercado más atractivos que pueden servir eficazmente.

Existen las siguientes estrategias de segmentación:

- Segmentación indiferenciada: se da cuando una empresa a pesar de conocer los distintos segmentos de su mercado decide no enfocarse en ninguno de ellos. Por tanto, la organización prefiere tener un enfoque comercial masivo.
- Segmentación diferenciada: se produce cuando la empresa identifica y selecciona dos o más segmentos específicos de mercado. Para cada segmento puede desarrollar un producto diferente o una campaña de marketing distinta.
- Segmentación concentrada: en lugar de ir tras una pequeña parte de un gran mercado, la empresa persigue una gran parte de uno o unos pequeños segmentos o nicho.
- Segmentación personalizada: consiste, precisamente, en crear campañas o productos personalizados según un segmento de mercado.

En el caso de la empresa DiaFit se usará una estrategia de segmentación concentrada. Esto por dos motivos; 1) la empresa contará con recursos limitados por ser un emprendimiento; 2) De las personas que llevan un estilo de vida saludable solo se atenderán a los siguientes nichos: Personas con diabetes y personas con un estilo de vida fitness.

La empresa pretende llegar a estos dos nichos ofreciendo una misma propuesta de valor que es la del consumo postres saludables. Para esto, se enfocarán todos los esfuerzos de comunicación solo a estos dos grupos de personas que en la actualidad no cuentan con ofertas específicas de postres saludables. Se realizarán campañas publicitarias orientadas a sus necesidades específicas respecto a alimentación saludable y los beneficios que les reporta los productos ofrecido por la empresa.

Seguidamente, se mencionan los criterios de segmentación usados en el presente proyecto:

- Variable Geográfica: Según nuestro plan de marketing de DiaFit solo atenderá personas que residan en los distritos de lima metropolitana

DESCRIPCION	TOTAL POBLACION
Lima metropolitana	11591400

- Variable Demográfica: DiaFit está enfocado en hombres y mujeres entre 15 a 50 años de edad en lima metropolitana el cual su NSE (nivel socio económico) sea B y C.

DESCRIPCION	TOTAL POBLACION
Edad entre 15 y 50 años	6'955,800
Nivel socioeconómico B y C	428,834

- Variable Psicográfica: Personas que realicen alguna actividad física, tengan un estilo de vida saludable y que le gusten los postres, pero siguen una alimentación saludable por decisión propia o por indicaciones médicas así que se preocupan por informarse de los productos que consumen.
- Variable conductual: Personas interesadas en comprar postres que no afecten su salud y alimentación saludable, que realicen compras por internet o redes sociales el cual están dispuestos a pagar por recibir un buen producto que beneficie su alimentación.

5.3.2. Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2013). “Además de determinar los segmentos de mercado en los que enfocarse, la empresa también debe determinar una propuesta de valor: cómo crear valor diferenciado para los segmentos de mercado objetivo y qué posición quiere ocupar en estos segmentos de mercado. La ubicación del producto es la forma en que los consumidores definen los productos en atributos importantes. En comparación con productos de la competencia, la posición del producto en la mente de los consumidores.

Existen diversas estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento basado en las características del producto.

- Posicionamiento basado en los beneficios del producto.
- Posicionamiento basado en el uso/aplicaciones del producto.
- Posicionamiento basado en la tipología de las personas.
- Posicionamiento frente a la competencia.
- Posicionamiento basado en la definición de una categoría de producto.
- Posicionamiento basado en la relación calidad/precio.

En DiaFit usaremos las siguientes estrategias de posicionamiento:

Posicionamiento por Atributo: Nuestra empresa DiaFit propone como estrategia de posicionamiento destacar los beneficios y atributos que brinda nuestros postres el cual son preparados con insumos saludables bajo en calorías y grasas el cual debe tener conocimiento nuestro cliente ya que todos nuestros postres tendrán información de los insumos que se utilizan al prepararlos para generar una mayor confianza empresa-cliente. DiaFit tiene como objetivo principal que todos nuestros clientes puedan disfrutar un postre saludable sin tener que preocuparse en que este pueda afectar su estilo de alimentación saludable que lleva nuestro cliente

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1. Estrategia de producto / servicio

Según Monferrer (2013), por norma general “en las sociedades desarrolladas los deseos y necesidades se satisfacen a través de productos” (p. 97). Normalmente el término producto nos sugiere un bien físico, pero hoy en día son pocos los productos que no vienen acompañados de ciertos elementos auxiliares como servicios adicionales, información, experiencias, etc.

Bajo este enfoque, la empresa considerará que los consumidores no compran productos, sino que lo que adquieren es la esperanza de conseguir beneficios con ellos que les ayuden a cubrir sus necesidades. De este modo, las empresas en general deben dejar de pensar como productoras y aprender a pensar como los clientes. En este sentido, la empresa DiaFit se centrará en la necesidad del cliente de consumir postres que no dañen la salud de los consumidores, especialmente para personas que no puedan o deseen consumir productos altos en grasas o azúcares.

Dimensiones del producto:

- Producto básico: el producto básico es la elaboración de diversos tipos de postres preparados con insumos naturales, bajos en azúcares y calorías que no afectan negativamente el estado salud de los clientes. Los cuales tienen condiciones predeterminantes al no consumo de estos complementos.
- Producto real: El producto real consiste en una variedad de postres, sabores, diseños y presentaciones. Por ejemplo, contaremos con tartaletas de diversos sabores como: fresa, durazno, mora, etc. Además, el diseño podrá ser el convencional o adecuarse a la necesidad del cliente, como en forma de corazón. Respecto a la presentación se contará con empaques especiales para regalo, como cumpleaños y aniversarios. Por otro lado, es importante mencionar que se tendrá a disposición una variedad de postres para elección del cliente.
- Producto aumentado: El producto aumentado, consiste en el servicio post venta que se le brinda al cliente, como el de ofrecerle recomendaciones de la cantidad de porciones que puede consumir del postre en un día. También, mediante la página web de la empresa se publicarán algunas de las recetas que los clientes pueden elaborar en sus casas y con ingredientes saludables.

5.4.2. Diseño de producto / servicio

El diseño del producto será diverso pues dependerá del tipo de postre que se ofrezca. En este sentido para el inicio de operaciones contaremos con cinco postres elaborados a base de productos saludables. A continuación, presentamos algunos de los diseños que se exhibirán:

Galletas de Almendras

Galletas echas de frutos secos lo que disminuye el valor de grasas y azucares aptas para diabéticos. No llevan ni un gramo de harina. Los principales ingredientes son:

- Claras de huevo
- Stevia
- Vainilla
- Almendras

Figura 18: Galletas de almendra



Fuente: Elaboración Propia

Torta de chocolate

Es un postre que está elaborado con insumos saludables que hacen de este un producto de consumo apto para diabéticos y personas fitness. Los principales ingredientes son:

- Huevos
- Stevia
- Chocolate en polvo
- Harina de Almendras

Figura 19: Torta de Chocolate



Fuente: Elaboración Propia

Muffins sin azúcar de plátano

Receta sencilla de elaborar y con unos ingredientes frutas que cuidan la salud de los clientes. Los principales ingredientes son:

- Plátanos, huevos
- Stevia
- Harina de almendra
- Bicarbonato

Figura 20: Muffins de Plátano



Fuente: Elaboración propia

Pie de manzana

Postre preparado con frutas y con ingredientes naturales e insumos bajo en azúcares y grasas.

Los principales ingredientes son:

<ul style="list-style-type: none"> • Harina de avena • Manzana • Sucralosa • Leche descremada • mantequilla light 	<p>Figura 21: Pie de manzana</p>  <p>Fuente: Elaboración propia</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tarta de queso y fresa

La tarta de queso y fresas sin azúcar al horno es una combinación de sabor muy agradable.

Los principales ingredientes son:

<ul style="list-style-type: none"> • Galletas sin azúcar • Queso descremado • Yogurt light • Vainilla • Mantequilla light • Stevia • Huevos • Edulcorantes • Mermelada • Gelatina • Fresas 	<p>Figura 22: Tarta de queso y fresa</p>  <p>Fuente: Elaboración propia</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Envase

Según Monferrer (2013), “la mayor parte de los productos que se distribuyen en el mercado están embalados y/o envasados” (p. 108). Por envase entendemos el conjunto de actuaciones destinadas al diseño y producción del envoltorio o contenedor de un producto. Respecto a este elemento el emprendimiento DiaFit pretende el uso de un envase primario.

Envase primario: contenedor inmediato del producto, en el caso de los postres se usará cajas de cartón resistentes y espaciosas para no dañar el producto, Estas cajas, serán de cartón pues es un producto reciclable que no daña el ambiente. El diseño de la caja depende del tamaño y el postre elegido. A continuación, presentamos algunos de los empaques a utilizar:

Etiquetado

Por etiqueta entendemos toda leyenda, marca, imagen u otro elemento descriptivo o gráfico, escrito, impreso, estampado, litografiado, marcado, adherido o sujeto al envase o al propio producto. En el caso del etiquetado de los postres tendremos en consideración los siguientes elementos:

- Nombre del producto
- Nombre del fabricante
- Composición (informe nutricional, cantidad de calorías y cantidad de azúcares)
- Plazo recomendado para su consumo
- Contenido del producto (peso, unidades, etc)
- Características esenciales del producto, instrucciones, advertencias, consejos, o recomendaciones.
- Lote de fabricación
- Lugar de procedencia

Figura 23: Diseño del empaque de los productos

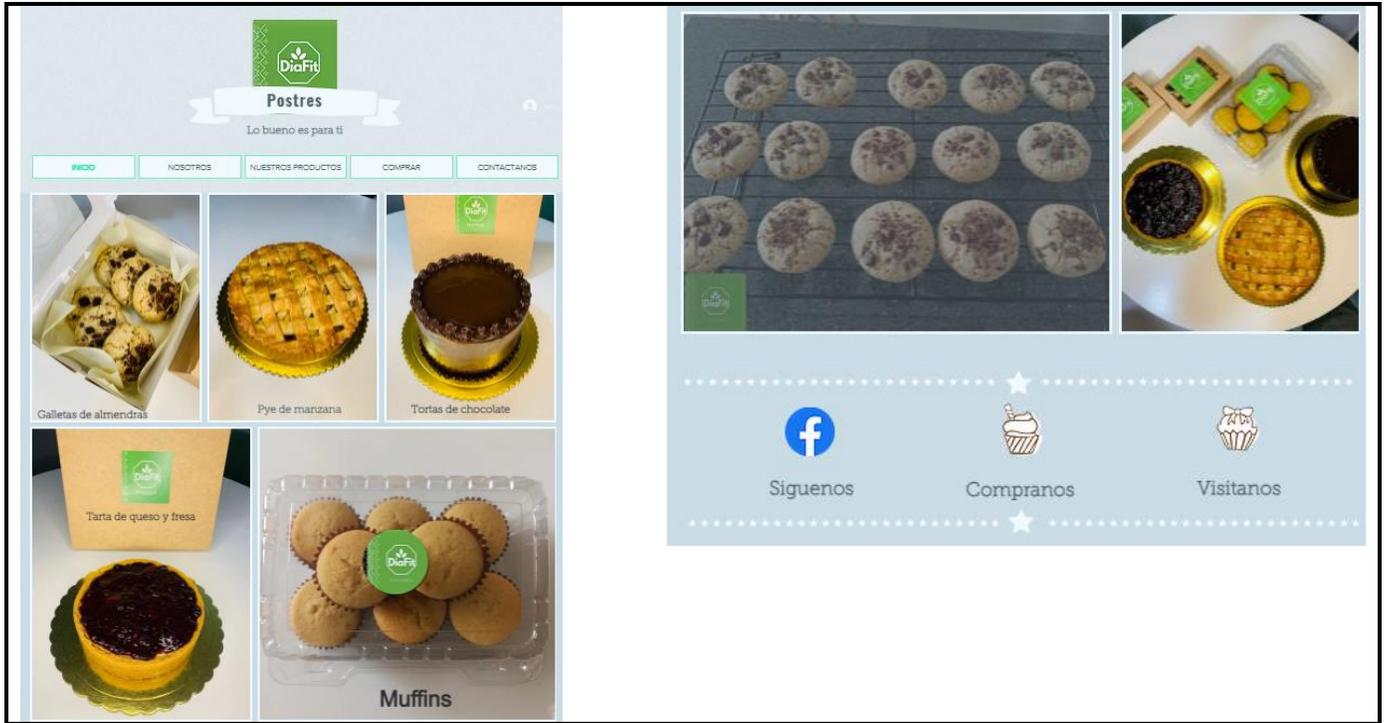


Fuente: Elaboración propia

Página Web

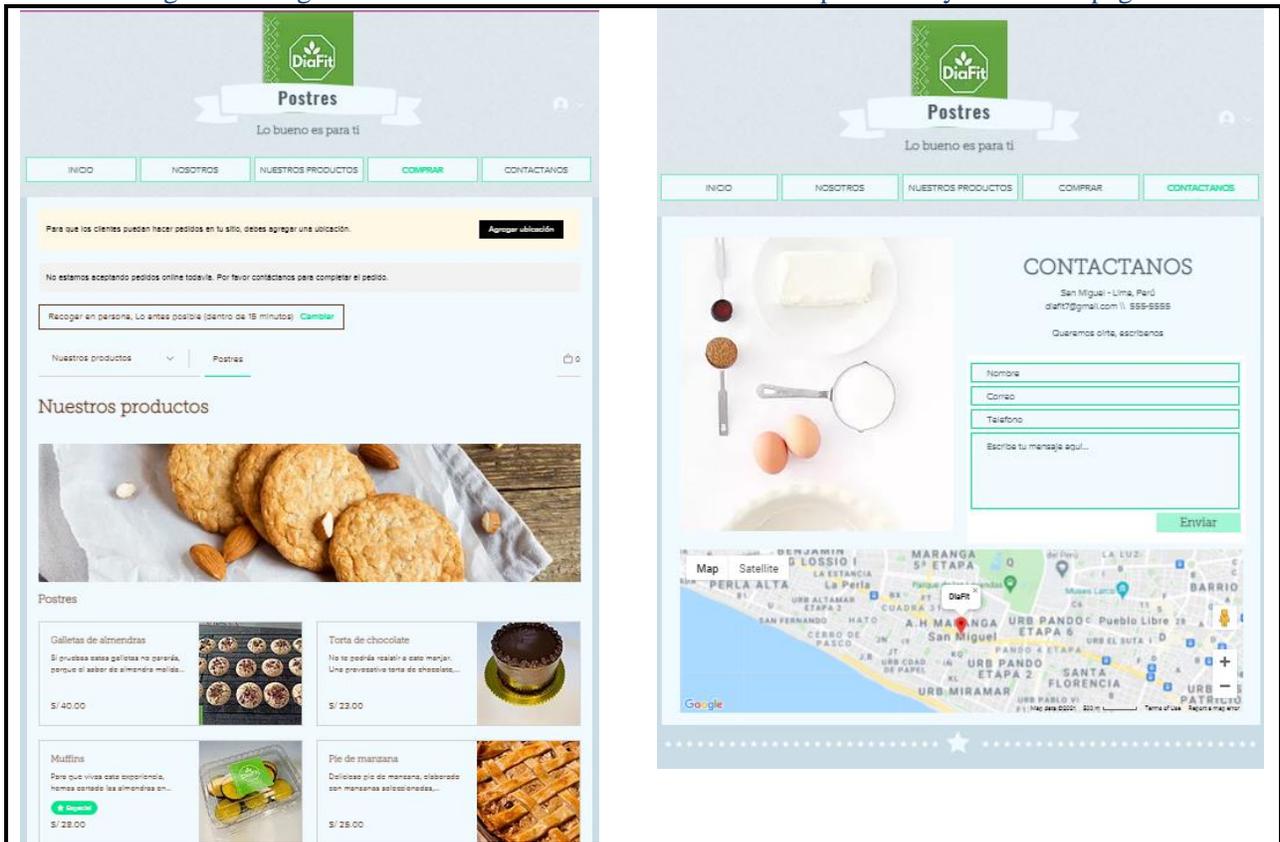
Desarrollaremos una página web donde se detalla los productos que vendemos la forma de pedir y los medios de pago

Figura 24: Pagina web – Pantallazo de los productos



Fuente: Elaboración propia

Figura 25: Pagina web – Pantallazo de la característica de productos y medios de pago



Fuente: Elaboración propia

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

Según Monferrer (2013), “todos los productos tienen un precio, del mismo modo que tienen un valor” (p. 117). Las empresas que comercializan sus productos les fijan unos precios como representación del valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, de forma que les permitan recuperar los costes en los que han incurrido y obtener cierto excedente.

Con el fin de ganar participación en el mercado de postres saludables, se usará una estrategia de precios basados en la competencia. “Estos métodos se centran en el carácter competitivo del mercado y en la actuación de las demás empresas frente a nuestras acciones. Son más reales y se encuentran sujetos a un alto componente probabilístico” (Monferrer, 2013, p. 122). Esto debido a que los precios establecidos para los productos serán comparados con el de los principales competidores. En este sentido se pretendemos que el precio no esté por debajo de la competencia, pero tampoco se desea que sobrepase por mucho a la misma. A continuación, estableceremos la comparación de precios:

Tabla 21: Estrategia de precios galletas de Almendra por 12 unidades

Empresas competidoras	Precio
Crepe Lovers	S/ 55.00
Pastelería Sampson	S/ 50.00
Eskimo	S/ 48.00
Sweedi	S/ 60.00
DiaFit	S/. 53.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Estrategia de precios Torta de chocolate

Empresas competidoras	Precio
Crepe Lovers	S/ 35.00
Pastelería Sampson	S/ 28.00
Eskimo	S/ 30.00
Sweedi	S/ 40.00
DiaFit	S/. 30.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Estrategia de precios muffins sin azúcar de plátano por 6 unidades

Empresas competidoras	Precio
Crepe Lovers	S/ 40.00
Pastelería Sampson	S/ 47.00
Eskimo	S/ 42.00
Sweedi	S/ 43.00
DiaFit	S/. 40.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Estrategia de precios Pie de Manzana

Empresas competidoras	Precio
Crepe Lovers	S/ 38.00
Pastelería Sampson	S/ 40.00
Eskimo	S/ 30.00
Sweedi	S/ 35.00
DiaFit	S/. 37.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Estrategia de precios tarta de queso y fresa

Empresas competidoras	Precio
Crepe Lovers	S/ 60.00
Pastelería Sampson	S/ 55.00
Eskimo	S/ 45.00
Sweedi	S/ 48.00
DiaFit	S/. 47.00

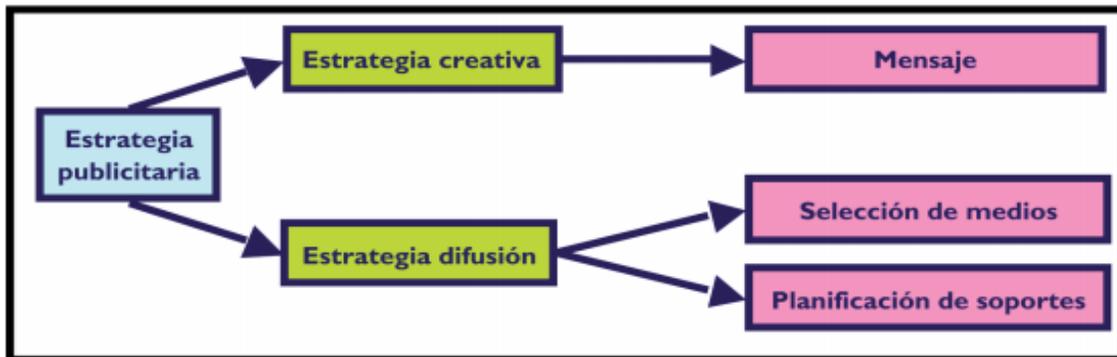
Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Estrategia comunicacional

Según Monferrer (2013), “la calidad de un producto es un elemento necesario para mantener a los clientes actuales que la empresa ya posee, pero, por si sola, no es suficiente para atraer a nuevos compradores” (p. 151). Por ello, es fundamental que la empresa de a conocer (comunique) al mercado la existencia de su producto y los beneficios que reporta su uso al consumidor.

Existen dos tipos de estrategias para determinar la comunicación de una empresa, las cuales son: en la distribución tipo push (empujar al canal de distribución) se utilizará más la venta personal, y en la distribución tipo pull (tirar del consumidor) la publicidad y la promoción de ventas.

Figura 26: Estrategias de comunicación



Fuente: Monferrer 2013

Estrategia creativa: La estrategia creativa empieza por definición del mensaje es la parte creativa de la publicidad, en la que se establece qué se dice y cómo se dice. Esta tarea normalmente la desarrolla la agencia de publicidad, que depende del anunciante. En este sentido DiaFit, desarrollará sus propios anuncios de comunicación.

Estrategia de difusión: La estrategia de difusión se inicia con la selección de medios, para posteriormente determinar los soportes publicitarios a utilizar, así como la frecuencia y la duración de las inserciones. El punto de referencia será siempre el público objetivo.

Publicidad

Se buscará mantener una presencia en las principales redes sociales (Facebook e Instagram), mediante estas redes realizaremos anuncios llamativos que destacan las bondades del consumo de postres saludables, destacando el porcentaje de calorías que posee un postre saludable versus un postre convencional. De esta forma pretendemos que los clientes se interesen en el producto y empiece a consumirlo. La frecuencia con la que se lanzarán estos anuncios pagados será de 2 veces por semana.

Promoción y Ventas

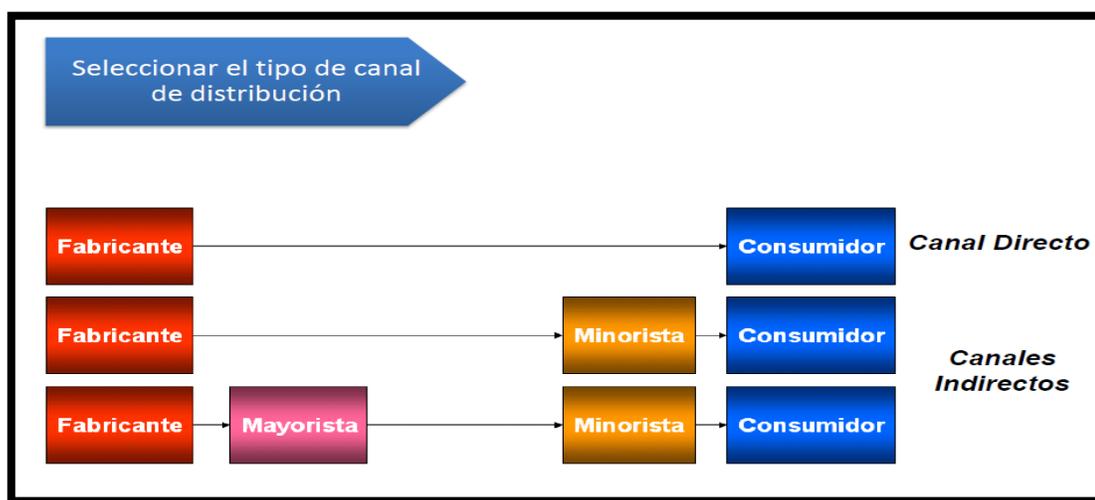
A lo largo del tiempo la empresa brindará diversas promociones que tienen el fin de atraer al máximo números de clientes. Por ejemplo, se promocionarán paquetes de postres a precios de infarto, esto cuando el postre este próximo a perecer. Además, mediante las redes sociales se realizarán sorteos que pretenden no solo consolidar a los clientes actuales, sino atraer a nuevos

consumidores. Lo cual se lograr realizando sorteos con pasos para que los usuarios compartan el post con mínimo veinte familiares o amigos que no sean seguidores de las redes sociales. Esto ayudará a tener una mayor cantidad de seguidores que vean las publicaciones que se realizan.

5.4.5. Estrategia de distribución

Según Monferrer (2013), “la distribución es la que relaciona la producción con el consumo. Es decir, poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo” (p. 131). Es decir, la distribución representará la empresa la forma de conectar con los clientes que soliciten el producto. Además, la función de distribución implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición por parte del consumidor final.

Figura 27: Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

Canal de distribución

Nuestros productos se distribuirán a través nuestro local o por delivery entregaremos los productos directamente al consumidor final sin intermediario. Para ello tercerizaremos el servicio de delivery el cual será pagado por el cliente y que se encarga de entregar

directamente el producto al solicitante.

Estructura del canal

La estructura del canal será vertical, a través del canal ultracorto en el que no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final. Por lo tanto, nos encontramos en el nivel uno.

Gestión del canal

Se pretenderá establecer una ruta predeterminada el día anterior con los pedidos que se hagan con anticipación. Sin embargo, esta estará sujeta a cambios si se presentan pedidos el mismo día que se encuentren cerca de la ruta de entregas. Cabe mencionar que el servicio de entregas funcionara de 09:00 a.m. a 07:00 p.m.

8.2 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

DiaFit tendrá un plan de ventas en función de su mercado operativo TARGET en el punto 5.2.3 el cual es 134225 clientes, pero no atenderemos a todos los mercados operativos, sino que nos concentraremos solo en una parte de este los cuales nos comprarán por lo menos 1 productos de nuestro catálogo. Asimismo, DiaFit se encargará de elaborar los propios productos para tener un margen de venta más del alto

Tabla 16: Plan de ventas – Cuota de mercado

Descripción de variables	Cantidad
Mercado operativo	134225
Cuota de mercado (8.5%)	11480

Fuente: Elaboración propia

Primero la proyección será en función de 1 año con incremento en ventas los meses de febrero san Valentín, Mayo día de la madre, Julio fiestas patrias, Noviembre y Diciembre fiestas navideña y entrada del verano. Estos meses se proyecta tener un incremento en las ventas.

Tabla 17: Proyección de unidades vendida por producto

CANTIDAD DE PRODUCTOS													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
% Crecimiento		6%	3%	3%	9%	4%	11%	5%	7%	7%	10%	14%	
Galletas de almendras	104	111	114	117	128	134	150	158	170	183	204	237	
Torta de Chocolate	169	180	185	191	209	219	246	260	280	302	337	393	
Muffins	113	120	123	127	138	144	162	171	183	197	219	254	
Pie de Manzana	157	168	172	177	194	204	229	243	261	282	315	367	
Tarta de queso y fresa	113	120	124	127	139	146	164	173	187	201	224	261	
TOTAL	656	699	718	739	808	847	951	1005	1081	1165	1299	1512	11480

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Proyección de precio de venta por producto

Precio	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Galletas de almendras	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00
Torta de Chocolate	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Muffins	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Pie de Manzana	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00
Tarta de queso y fresa	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00

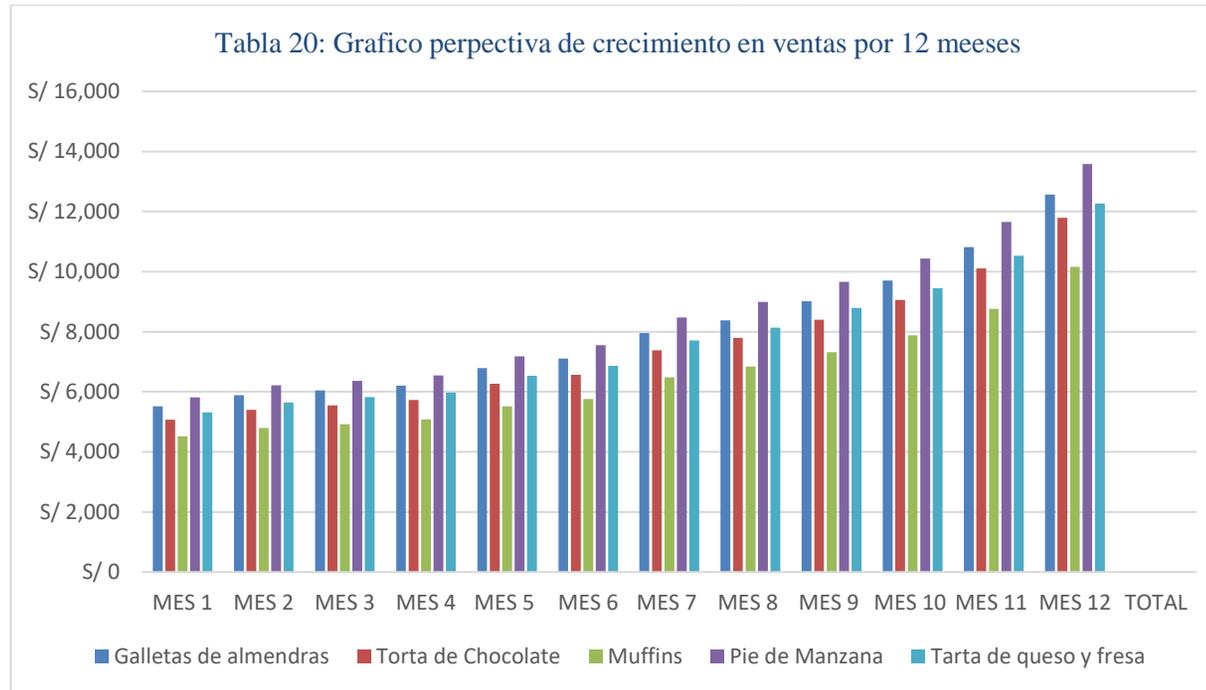
Fuente: Elaboración propia

Nuestra proyección de la demanda sobre la cantidad y con los precios definidos en el punto 5.4.3 podemos saber el ingreso mensual por ventas de cada producto esto nos dará una perspectiva de en qué productos poner más énfasis en la estrategia de marketing.

Tabla 19: Cuadro de proyección de ventas en soles por 12 meses

Ventas proyectadas	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Galletas de almendras	S/ 5,512	S/ 5,883	S/ 6,042	S/ 6,201	S/ 6,784	S/ 7,102	S/ 7,950	S/ 8,374	S/ 9,010	S/ 9,699	S/ 10,812	S/ 12,561
Torta de Chocolate	S/ 5,070	S/ 5,400	S/ 5,550	S/ 5,730	S/ 6,270	S/ 6,570	S/ 7,380	S/ 7,800	S/ 8,400	S/ 9,060	S/ 10,110	S/ 11,790
Muffins	S/ 4,520	S/ 4,800	S/ 4,920	S/ 5,080	S/ 5,520	S/ 5,760	S/ 6,480	S/ 6,840	S/ 7,320	S/ 7,880	S/ 8,760	S/ 10,160
Pie de Manzana	S/ 5,809	S/ 6,216	S/ 6,364	S/ 6,549	S/ 7,178	S/ 7,548	S/ 8,473	S/ 8,991	S/ 9,657	S/ 10,434	S/ 11,655	S/ 13,579
Tarta de queso y fresa	S/ 5,311	S/ 5,640	S/ 5,828	S/ 5,969	S/ 6,533	S/ 6,862	S/ 7,708	S/ 8,131	S/ 8,789	S/ 9,447	S/ 10,528	S/ 12,267
TOTAL	S/ 26,222	S/ 27,939	S/ 28,704	S/ 29,529	S/ 32,285	S/ 33,842	S/ 37,991	S/ 40,136	S/ 43,176	S/ 46,520	S/ 51,865	S/ 60,357

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el año tenemos un ingreso de S/458566 con un 8.55% de participación de mercado esto participación ira incrementando con el paso del tiempo

Para determinar la proyección de cada año será en función del incremento en la participación de mercado

Tabla 21: Proyección de crecimiento en venta por productos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento		7%	11%	16%	19%
Galletas de almendra	95.930	103.245	116.408	137.886	170.427
Torta de chocolate	89.130	95.926	108.157	128.112	158.346
Muffins	78.040	83.991	94.699	112.171	138.644
Pie de Manzana	102.453	110.265	124.324	147.262	182.015
Tarta de queso	93.013	100.105	112.869	133.693	165.244
TOTAL	458.566	493.532	556.457	659.123	814.676

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de Marketing de Diafit ha sido elaborado con la finalidad de lograr que las estrategias de promoción se cumplan y conseguir la mayor captación y fidelización de nuestro público objetivo, así como también, lograr alcanzar las ventas propuestas por la empresa. Hemos considerado los siguientes componentes para la elaboración de nuestro presupuesto:

- **Publicidad en redes Sociales:** Se dispondrá de S/ 14000 soles para contratar servicios de publicidad y lanzar anuncios en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, etc) el primer año de funcionamiento y se dividirá en S/ 2000 soles el primer mes de funcionamiento y a medio año para fortalecer las ventas y se dispondrá de S/ 1000 soles los otros meses para cumplir con nuestras metas trazadas.
- **Servicio de Hosting y mantenimiento web:** se destinará S/ 400 soles mensuales para contratar un servicio de host y brindar mantenimiento a la página web de DiaFit.
- **Merchandising:** Se dispondrá de S/1000 soles semestrales para comprar y repartir el merchandising de Diafit los cuales serán repartidos a todos los clientes que adquieran nuestros productos

- **Tarjetas y volantes:** Se dispondrá de 800 soles de manera trimestral para la compra y distribución de tarjetas de presentación y volantes informativos los cuales deben repartirse en sitios estratégicos con la finalidad de mantener informados y captar un mayor número de consumidores.
- **Eventos y promociones:** El primer año de funcionamiento se dispondrá de S/6000 soles para que DiaFit tenga mayor presencia y pueda captar con mayor facilidad a su público objetivo este presupuesto está destinado a impulsar a la empresa mediante participaciones en eventos de alimentos saludables y promociones como sorteos y regalos para nuestros consumidores.

Se espera que el presupuesto de marketing de DiaFit tenga un incremento sucesivo de 5% cada año para poder alcanzar las metas de ventas que se han proyectado, además, este incremento se deberá a un aumento en la publicidad en redes sociales de la empresa.

Tabla 22: Presupuesto de marketing 12 meses expresado en soles

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Merchandising		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Publicidad y marketing en redes sociales	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	750	750	750	750	750	750	750	750
Tarjetas y volantes		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOTAL	5,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050

Fuente: Elaboración Propia

La inversión total el primer año en marketing sera de S/18400

Tabla 23: Presupuesto de marketing diafit proyectado a 5 años

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Merchandising	3,600	3,690	3,782	3,896	4,013
Publicidad y marketing en redes sociales	10,000	10,250	10,506	10,821	11,146
TOTAL	16,400	16,810	19,332	17314	17,834

Fuente: Elaboración Propia

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

Con el propósito de ejecutar la propuesta de valor realizada por el emprendimiento de forma efectiva, es indispensable poder plantear una serie de políticas. Las cuales tienen el fin de identificar los procesos que se tendrán dentro de la empresa. Estas servirán como una guía de cómo proceder ante cualquier actividad a realizar por parte del personal de la empresa.

6.1.1 Calidad

Las políticas de calidad de una empresa son las que determinan el curso de acción de una organización para mejorar sus procesos internos. El fin es cumplir con estándares establecidos por instituciones como DIGESA para considerar al producto como apto para consumo humano. Seguidamente se describen las políticas que se tendrán:

- Se deberá contar con los permisos de funcionamiento y certificados de DIGESA que requiere una empresa que maneja productos de consumo humano.
- Toda receta debe contar con la evaluación previa de los especialistas en nutrición con el fin que se garantice que la combinación de ingredientes no causa daños en la salud de los clientes.
- Cada postre elaborado contará con sus propios materiales de preparación, esto con el fin de no tener una combinación de sabores.
- De forma mensual y diaria se procederá a ejecutar una limpieza profunda en el local de preparación, en la que se limpiarán hornos, entre otros materiales que intervengan en el proceso.
- Los pedidos se realizarán mediante la página web del emprendimiento, redes sociales y plataformas digitales con 12 horas de anticipación. El horario de atención será de 9:00 a.m. – 7:00 p.m.
- Las entregas de productos se realizarán dependiendo del tipo de productos solicitados y si hay en stock.
- Se atenderán dudas o reclamos por las diversas plataformas digitales de la empresa y página web. El tiempo de respuesta será no mayor a 6 días. Ante la disconformidad del cliente tendremos un libro de reclamaciones según ley 29571 indecopi

- Se establecerá protocolos COVID-19 para cada área de la empresa y la atención al cliente

6.1.2 Procesos

En cuanto a los procesos que debe seguir la empresa para cumplir con el planeamiento de sus actividades establecidas, se contemplan una serie de políticas que facilitaran las operaciones diarias. Estas se detallan a continuación:

- Se deberá elaborar un Manual de Funciones y Operaciones (MOF) para todos los puestos de la empresa. Cuyo documento se hará de conocimiento en el momento de contratación del personal.
- Se deberá elaborar un flujo gramas por cada proceso administrativo y operativo que se tenga dentro de la empresa.
- Se deberá elaborar un Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP) y Diagrama de Análisis del Proceso (DAP) por cada poste con el que se cuente.
- Realizar procesos de control de calidad aleatorios a postres listos para ser entregados con el fin de garantizar que cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Elaborar indicadores de producción y atención al cliente que permitan conocer porcentajes de productividad y ventas, con el fin de mejorar cada proceso continuamente.
- Seleccionar proveedores adecuados que cumplan con estándares de calidad de sus productos

6.1.3 Planificación

La planificación es una de las actividades más importantes en una organización, pues ayuda a conocer la cantidad de recursos que se requieren. Por esto, DiaFit ha planteado las siguientes políticas:

- Elaborar un plan de producción en el que se contemplen el número de postres aproximados que se elaborarán cada día y mes.
- Elaborar un plan de control de calidad y salubridad, en el que se plasmen las acciones que se ejecutarán para mantener la calidad de los productos.
- Elaborar un plan de dotación anual en base a la proyección de la demanda anual, con el fin de conocer la cantidad de colaboradores necesarios.

- Controlar las proyecciones mensuales elaboradas en función a la capacidad de producción.
- Prepara las rutas de reparto del servicio de delivery, reportes de tiempos y reporte de mermas.
- Elaborar reportes inmediatos de quejas de clientes respecto a los productos, con el fin de evaluarlas y subsanarlas.
- Realizar capacitaciones al personal con el fin de lograr mejoras en sus funciones diarias.

6.1.4 Inventarios

Los inventarios son una lista detallada, ordenada y valiosa de todos los activos, derechos y pasivos de la empresa. El contar con políticas que ayuden a su gestión es de vital importancia, a continuación, se mencionan las políticas consideradas para los inventarios en DiaFit:

- Nuestros productos serán almacenados según la fecha de vencimiento y contaremos con un ambiente refrigerado de tal manera que cumplan los protocolos de salubridad establecidos por las entidades correspondiente
- La fecha de vencimiento de cada insumo debe ser menor a 120 días
- Según informes de demanda y pedidos en tiendas relacionadas y plataformas de ventas virtuales, cada mes se procesará un inventario de seguridad del 10% respecto al volumen de ventas estimado para cada tipo postre.
- Los requerimientos de materias primas y productos terminados serán elaborados con una semana de anticipación para ser entregados a los proveedores, los cuales tendrán de plazo 5 días para entregar el pedido.
- Por tratarse de productos perecibles, se llevará un control de forma diaria de los inventarios. Los cuales se manejarán en un Kardex de entradas y salidas por día
- La merma de insumo debe ser menor a un 3%

6.2 Diseño de instalaciones

Para establecer nuestro punto de venta hemos realizado una investigación y análisis de opciones a fin de elegir la que mejor se adecue a nuestro modelo de negocio ya que es fundamental e importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

6.2.1 Localización de las instalaciones

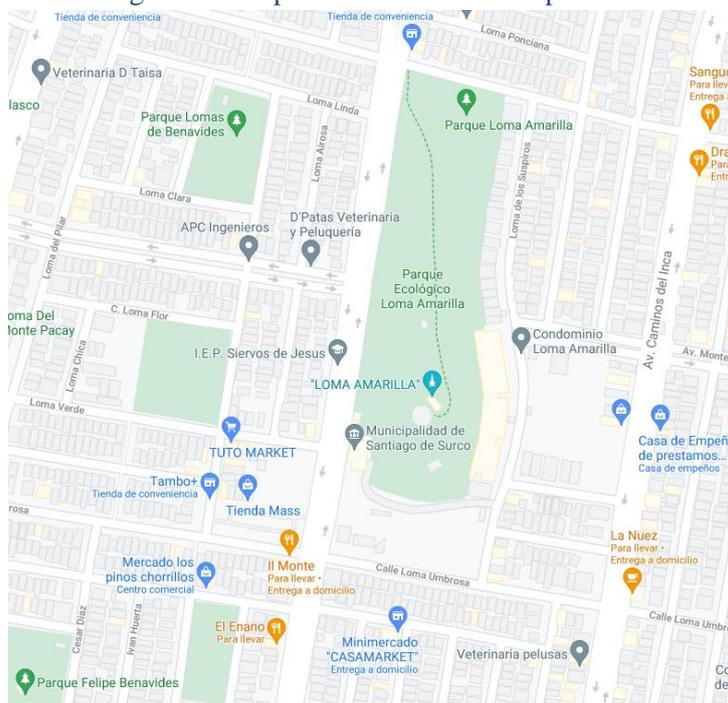
En función de la segmentación de nuestro mercado y el nivel socioeconómico B y C, buscamos 3 zonas en Lima Metropolitana que se ajusten al perfil tomando en cuenta aspectos como el precio de alquiler, área del local, cercanía de proveedores, afluencia de público, lugares de esparcimiento donde se practique algún deporte o actividad física y cercanía con nuestros clientes.

Santiago de Surco

Ubicado en Av Monte de los olivos cruce con Calle Loma Verde zona altamente comercial y frente al parque Loma amarilla donde practican diversas actividades físicas todos los días.

Precio de alquiler	S/1600 con contrato 1 año con garantía de 2 meses
Zona de esparcimiento	Cercanía de parques donde practican actividades físicas
Zona Comercial	Cercanía de la Municipalidad de Surco y varios minimarket
Área	70mt ²
Accesibilidad clientes y proveedores	Av. caminos del inca y Av. Monte de los Olivos
Competencia	Wong, Plaza vea y minimarket

Figura 28: Mapa de ubicación local opción 1



Fuente: Elaboración propia

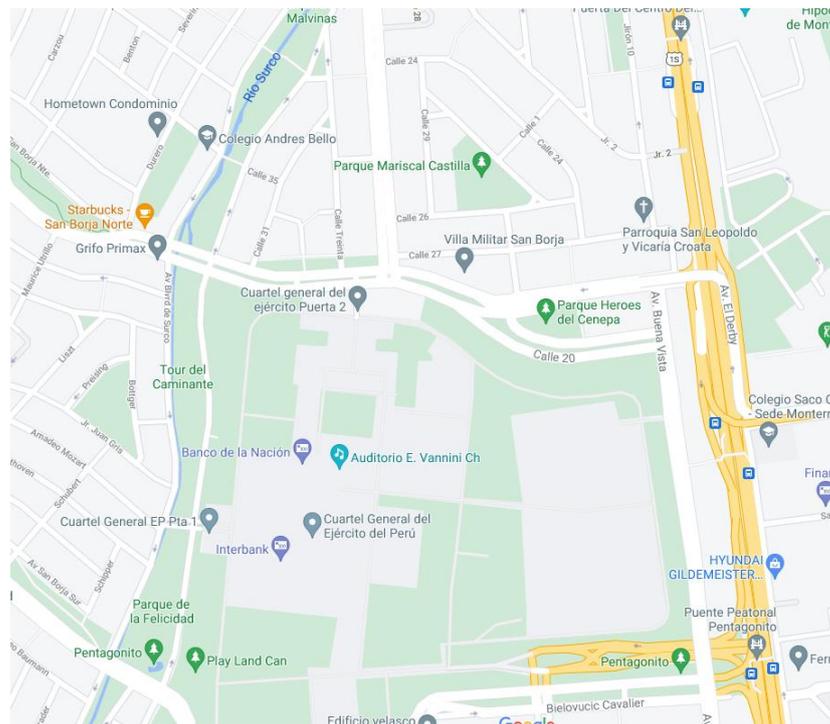
San Borja

Ubicado en Av. San Borja Norte cruce con Calle Durero zona muy conocida para

practicar alguna actividad física.

Precio de alquiler	S/2300 contrato 1 año con garantía 2 meses
Zona de esparcimiento	Cerca del pentagonito y diversos parques adecuado para hacer deporte
Zona comercial	Cerca de un Starbucks
Área	80mt2
Accesibilidad clientes y proveedores	Av. San Borja norte y Panamericana Sur
Competencia	Starbuck y minimartket

Figura 29: Mapa de ubicación local opción 2



Fuente: Elaboración propia

Surquillo

Ubicado en Av. Angamos cruce con Jose Galvez Barrenechea zona altamente comercial

Precio de alquiler	S/1200 contrato minimo 1 año
Zona de esparcimiento	Cerca C.C Caminos del inca y Wong de Chacarrilla
Zona comercial	Zona rodeada de centros comerciales bancos y gym
Área	60mt2
Accesibilidad clientes y proveedores	Av. Caminos del inca y Av Primavera
Competencia	Tiendas de los centros comerciales.

tendremos un local de 100mt² que se distribuirán de la siguiente manera.

- **ALMACEN:** En esta área se almacenara nuestra materia prima y productos terminado la cual cumplirán un orden según la fecha de vencimiento, adecuada limpieza y temperatura adecuada esto servirá para evitar el deterioro de nuestros productos. El almacén debe cumplir las políticas y estándares de calidad de la empresa
- **AREA DE PRODUCCION:** Área principal del negocio donde se preparará nuestros postres cumpliendo nuestros estándares de calidad, procesos de higiene.
- **CONTROL DE CALIDAD:** En esta parte es donde se verificará que nuestros postres cumplan las políticas y procesos de la empresa respecto a la preparación de nuestros postres.
- **OFICINAS ADMINISTRATIVAS** Ambiente donde estará el área de contabilidad, logística y administraciones.
- **HALL DE PRODUCTOS Y ATENCION AL CLIENTE:** Ambiente donde se exhibirá nuestros productos y donde recibiremos a nuestros clientes o proveedores. Asimismo, el área de atención al cliente será donde empacaremos nuestros productos para el despacho vía delivery.

6.2.3 Distribución de instalaciones

A continuación, se muestra la instalación de nuestra empresa la cual mide 90mt² en la cual se distribuirán todas las áreas

Figura 31: Diseño de instalación DiaFit



Fuente: Elaboración propia

6.3 Especificaciones técnicas del producto y servicio

TORTA DE CHOCOLATE

INGREDIENTE	PRODUCTO FINAL
<p>390gr. Harina de frutos secos 60gr. De cocoa 300gr aceite de vegetal 3 huevos 560gr de yogur griego 450gr de stevia 10gr esencia de vainilla 20gr de vinagre 10gr de bicarbonato</p>	

GALLETA DE ALMENDRAS

INGREDIENTE	PRODUCTO
<p>20gr. Harina integral preparada 50gr de mantequilla light 150gr de stevia 290gr de cobertura de cacao 250gr de almendras y tostadas 3 huevos 5gr de polvo de hornear</p>	

MUFFINS

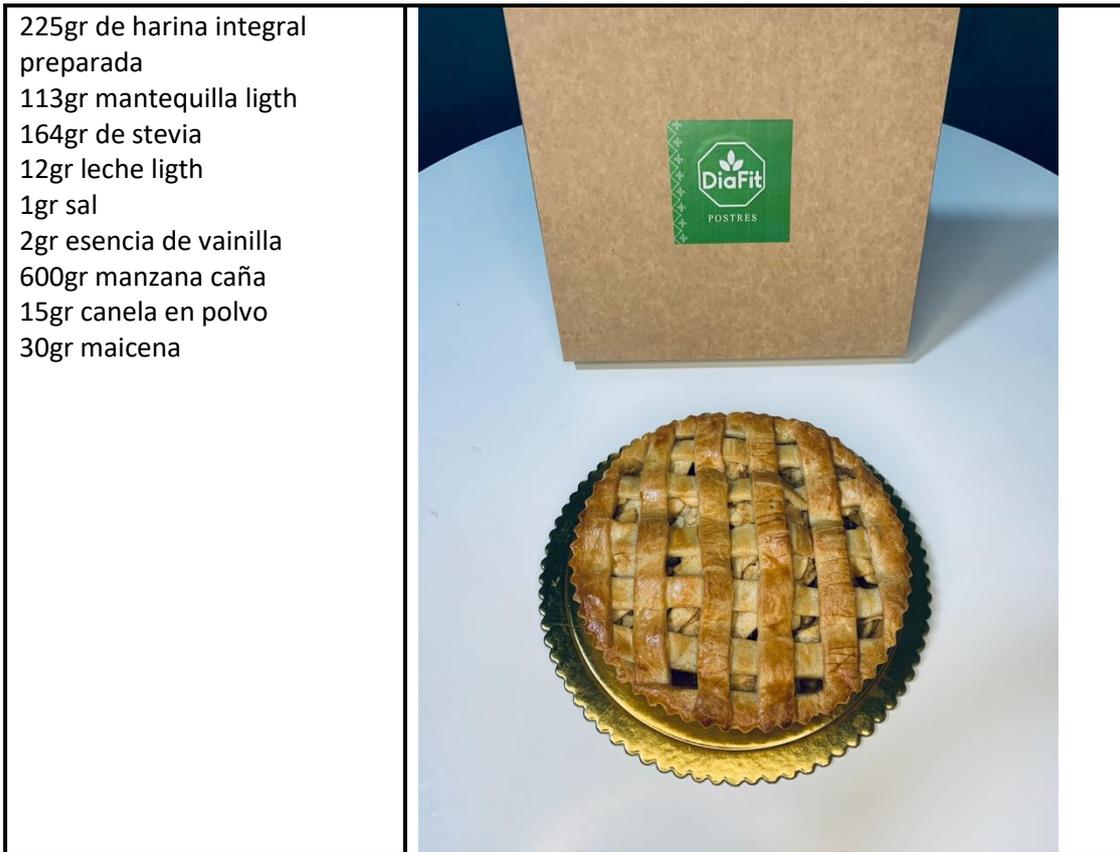
INGREDIENTE	PRODUCTOS
-------------	-----------

<p>113gr de stevia 113gr de manteguilla ligh 3 huevos 5gr de ralladura de naranjas 15gr de aceite vegetal 188gr harina de frutos secos 9gr de polvo de hornear 50gr de leche ligh 1gr esencia de vainilla</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

CHEESECAKE FRUTOS DEL BOSQUE

INGREDIENTE	PRODUCTO
<p>200gr galleta vainilla 130gr mantequilla ligh 210gr queso crema 90gr de stevia 20gr ralladura de limón 150gr crema de leche 1 huevo 2 yemas 15gr de maicena 5gr de vainilla</p>	

PIE DE MANZANA	
INGREDIENTE	PRODUCTOS



6.4 Mapa de Procesos y PERT

En primer lugar, los procesos estratégicos están enfocados en mejorar el proceso productivo que es la base del negocio, teniendo como contingencias procesos de apoyo para ir puliendo y mejorando los tiempos en la cadena de producción. Por otro lado, en logística tendremos los procesos de planeamiento y programación de producción, compra de materia prima, distribución y almacén. En el caso de comercial y marketing, tomará las relaciones públicas, la administración de redes sociales y, lo más importante la gestión de promociones y publicidad vía redes sociales. Otros procesos que consideramos importantes son el de gestión financiera y capacitaciones. En el caso del saneamiento, en los primeros años será realizada por los mismos operarios, sin embargo, se contratará personal dedicado a solo esta actividad con el incremento de las ventas y la producción. Funcionamiento del negocio. Sin embargo, tenemos como ejes principales a la gestión de calidad, gestión de compras de materias primas y stock y el marketing y publicidad.

Tabla 25: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración Propia

En DiaFit creemos que todos los procesos son fundamentales para un correcto

Procesos estratégicos:

- **Constitución de la empresa:** Este proceso será de constitución mediante el cual se llevarán a cabo las gestiones necesarias para tener la empresa registrada según ley.
- **Planeamiento de metas:** Se elaborará un planeamiento estratégico que ayude a definir las metas de la organización en cuanto a crecimiento.
- **Gestión y control de calidad:** Gestión de protocolos a seguir para implementar un método efectivo en el control de calidad de los postres elaborados.
- **Asesorías a clientes:** Este proceso buscará que los clientes se mantengan informados respecto de la frecuencia de consumo y otros datos importantes del producto.
- **Protocolo COVID:** Gestión de las diligencias para generar un ambiente de trabajo asegurando a los clientes inocuidad de los postres.

Procesos Operativos:

- **Gestión de stock y compra de materia prima:** Planeamiento logístico para la adquisición de materias primas
- **Recepción de pedidos de productos:** Programación de los pedidos ejecutados por los clientes mediante la página web. Asignación de personal encargado.
- **Preparación de productos:** Proceso encargado de la preparación de cada postre bajo

las medidas de seguridad establecidas y contralando los tiempos designados.

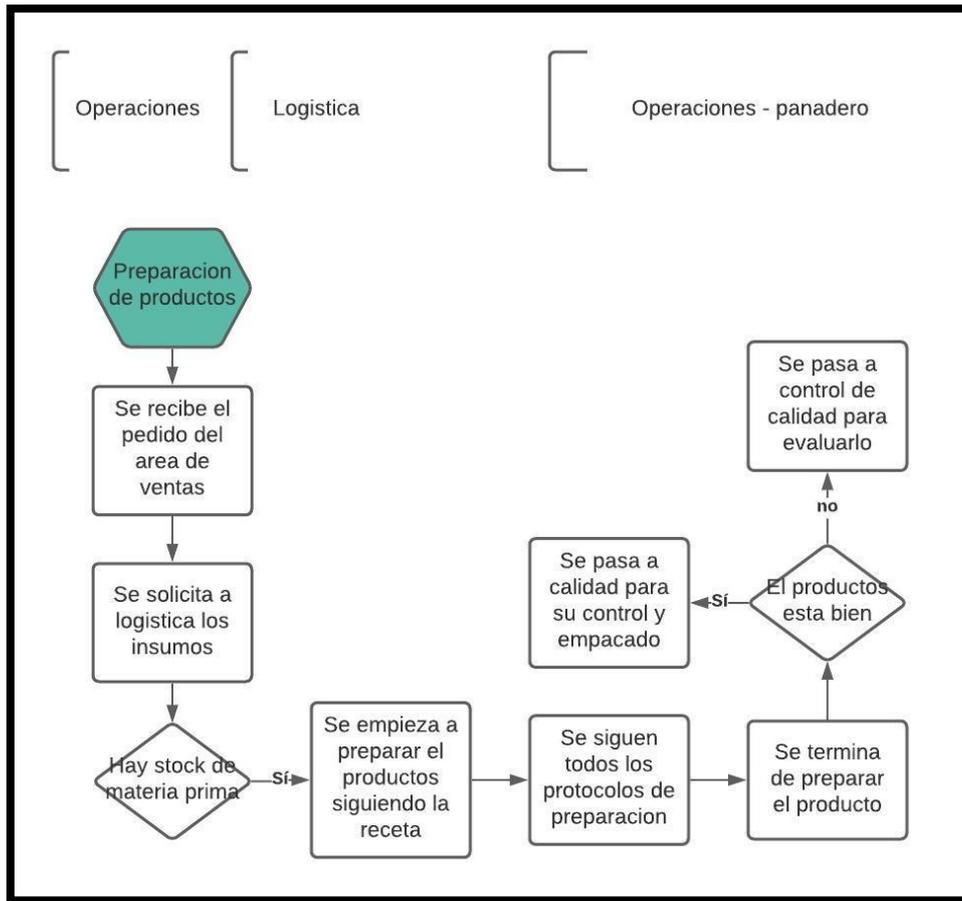
- **Control de calidad de insumos y productos terminados:** Diligencias de productos e insumos para verificar que cumplan los estándares de calidad.
- **Proceso de empaque del producto:** Control en la inocuidad al empaclar los productos con el fin de controlar el buen estado.
- **Delivery o recojo en tienda:** Se encarga de asignar que productos serán entregado a domicilios y que productos deben ser entregados en tienda.

Procesos de Apoyo:

- **Logística:** Proceso mediante el cual se realiza una planeación de las compras a realizar de manera periódica según las políticas establecidas.
- **Nutricionistas:** Equipo encargado de la elaboración de cada receta y supervisión que los postres cumplan los beneficios requeridos.
- **Marketing y Publicidad:** Actividades de marketing para el posicionamiento de la marca y mejor llegada al consumidor.
- **Capital humano:** Refinamiento de las capacidades y habilidades en nuestros colaboradores para un desempeño más eficaz y eficiente.
- **Contabilidad:** Encargados de las finanzas de la empresa y de la presentación oportuna de los documentos a los organismos nacionales correspondientes como SUNAT.

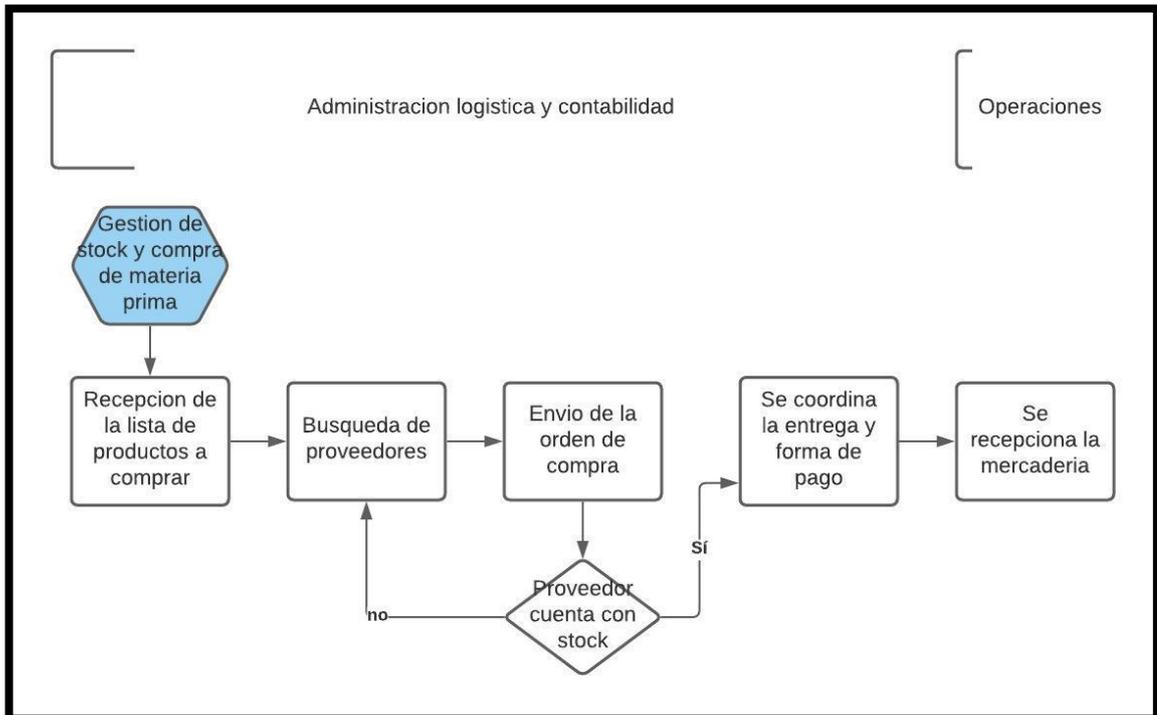
A continuación, se presentan los flujogramas de cada uno de los procesos operativos planteados en el mapa de procesos:

Figura 32: Flujograma 1



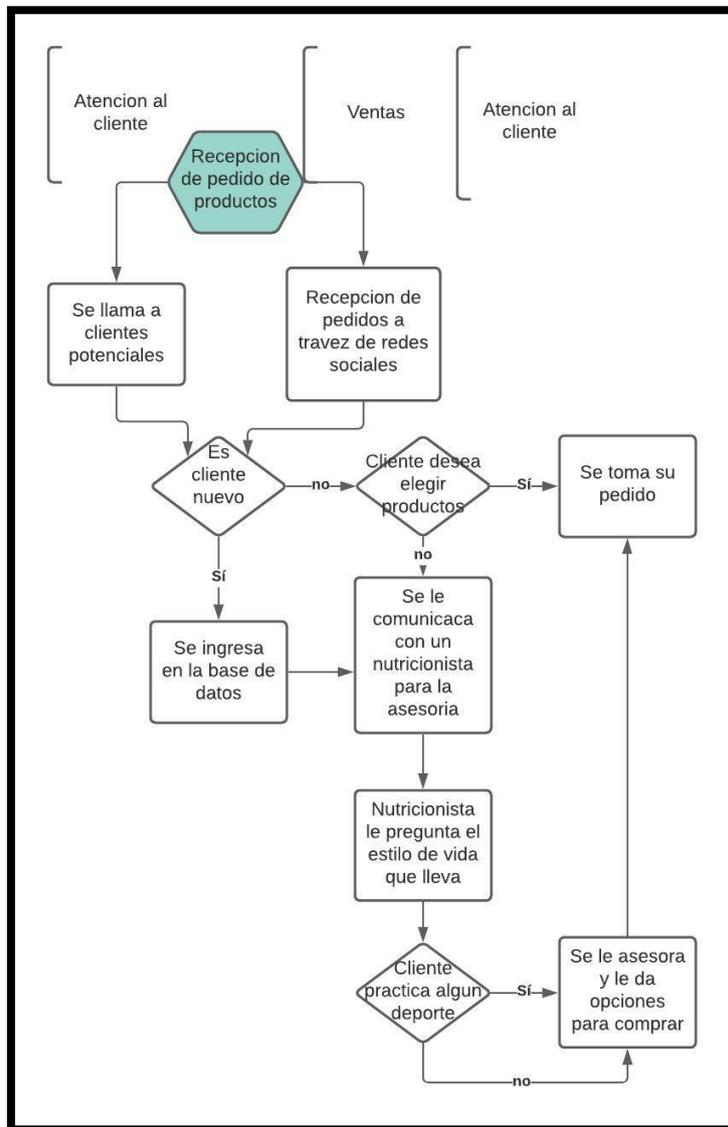
Fuente: Elaboración propia

Figura 33: Flujograma 2



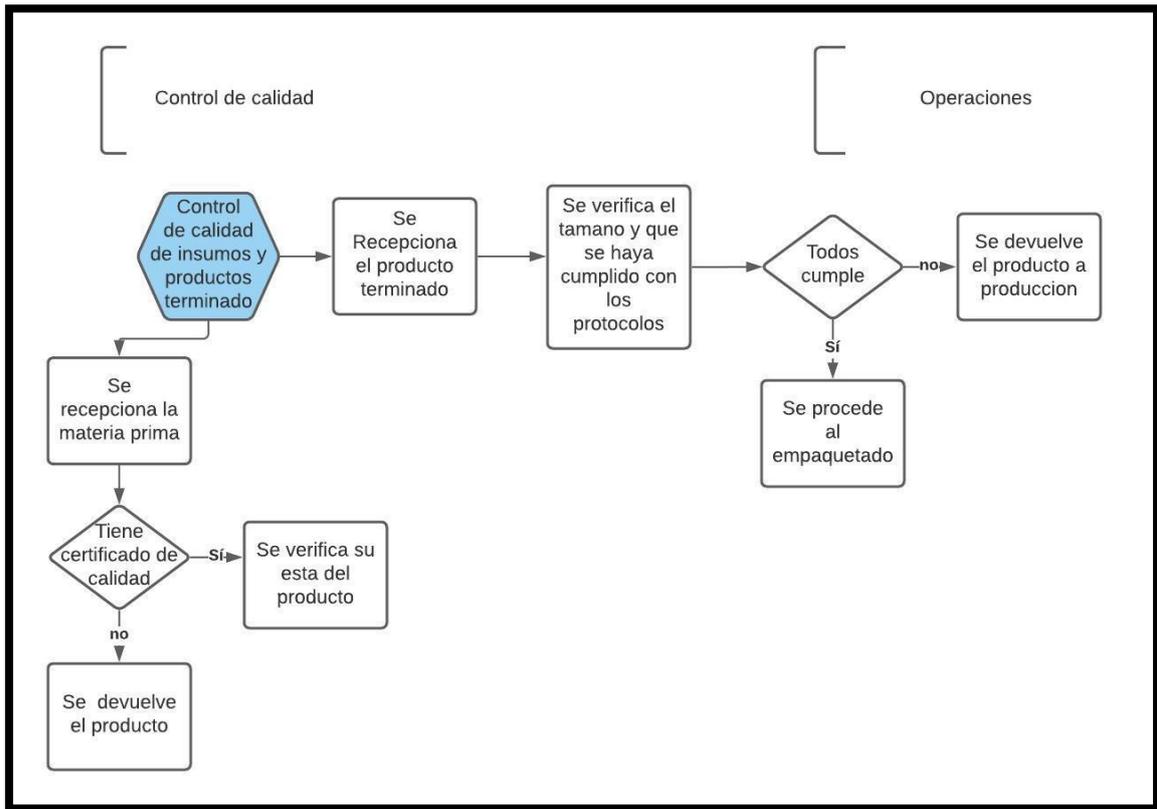
Fuente: Elaboración propia

Figura 34: Flujograma 3



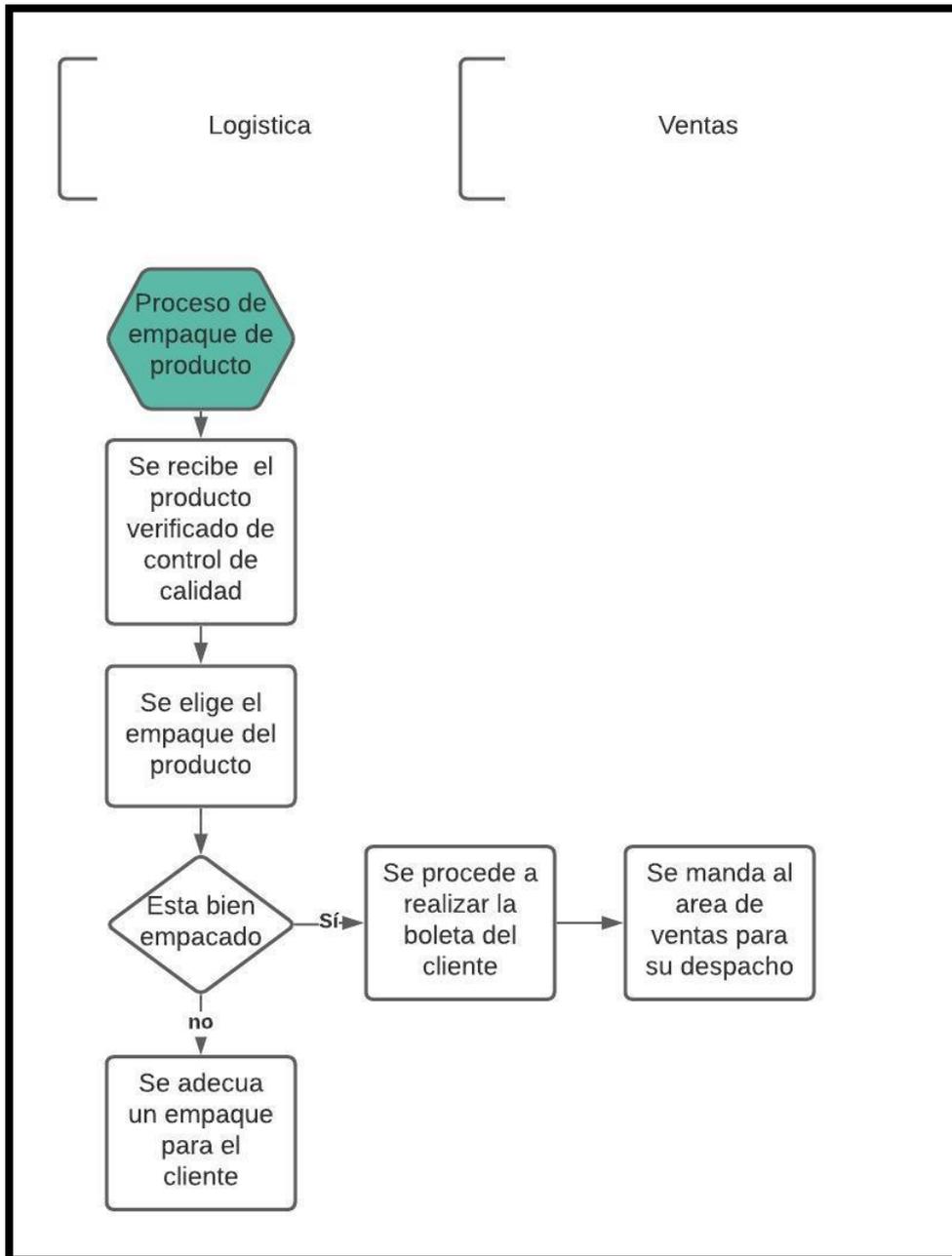
Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Flujograma 4



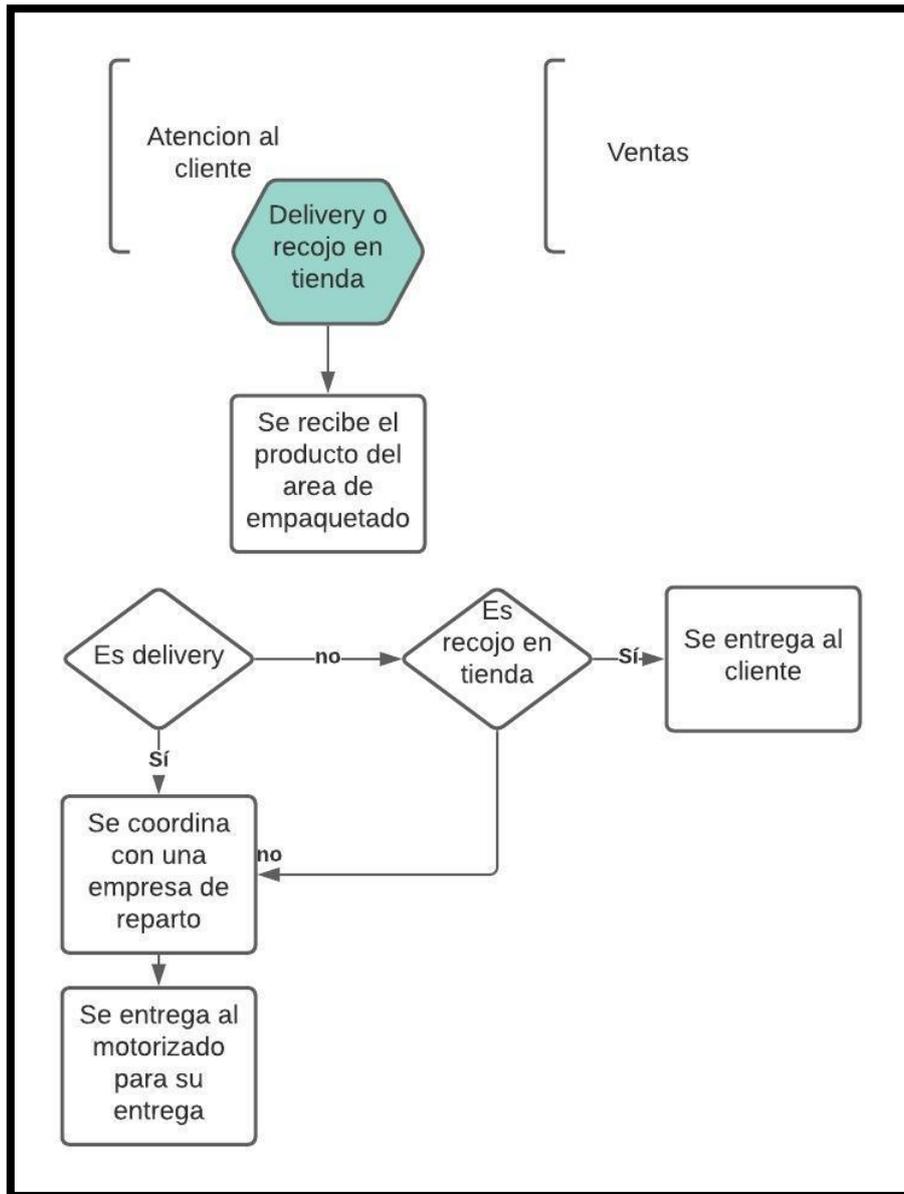
Fuente: Elaboración propia

Figura 36: Flujograma 5



Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Flujoograma 6



Fuente: Elaboración propia

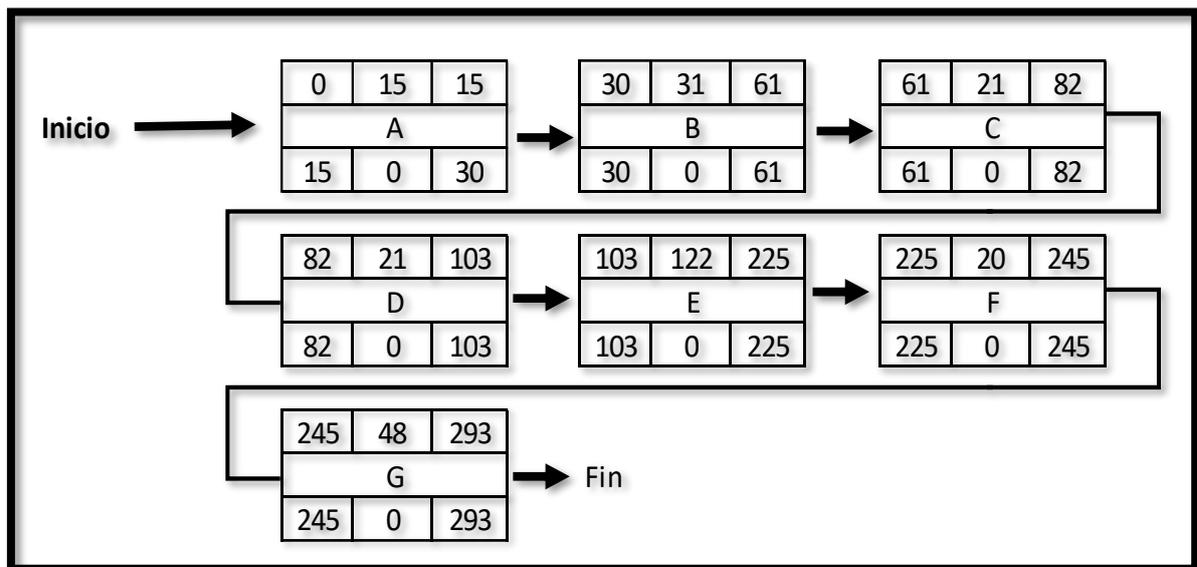
Para la realización del diagrama PERT se eligió proceso de elaboración de productos, pues se considera este uno de los más importantes. A continuación, se presenta la elaboración del diagrama:

Tabla 26: Diagrama PERT

		Precedencia	Tiempo Optimista (Min.)	Tiempo probable (Min.)	Tiempo pesimista (Min.)	Tiempo esperado (Min.)
A	Generar la orden de servicio.	0	10	15	25	15
B	Solicitud de insumos a logística	A	20	30	45	31
C	Recepción de los insumos en el área de producción	B	15	20	30	21
D	Pesado de insumos	C	15	20	30	21
E	Preparación de postres	D	100	120	150	122
F	Sacado del horno del postres	E	15	20	25	20
G	Control de calidad	F	50	55	20	48

Fuente: Evaluación propia

Figura 38: Diagrama PERT



FUENTE: Elaboración propia

- El diagrama PERT para la elaboración de procesos cuenta de siete procesos los cuales van desde la recepción del pedido hasta el control de calidad
- La ruta crítica está determinada por la siguiente secuencia A, B, C, D, E, F y G.
- El tiempo de duración cuenta de 293 minutos, que equivalen a 4 horas con 53 minutos de producción para un total de 30 órdenes.

Es importante mencionar que el tiempo de preparación se calculó mediante el promedio de los cinco postres elaborados pues algunos de ellos cuentan con tiempos menores y otros

de mayor duración.

6.5 Planeamiento de la Producción

Para el planeamiento de la producción se deberá considerar aspectos como los proveedores que nos abastecerán de insumos para la elaboración de postres.

6.5.1 Gestión de compras y stock

En cuanto a la gestión de compras de los insumos necesarios para la elaboración de postres se pretende mantener un stock de seguridad del 10% con el fin de tener un quiebre de stock que retrase la producción.

- El requerimiento a los proveedores será a través de correo electrónico con 2 días de anticipación el cual debe enviarlo a nuestras oficinas en un plazo máximo de 5 días
- Los productos perecibles como frutas serán comprados por el personal en empresas que cumplan con estándares de calidad
- Se le solicitará a los proveedores nos den un certificado de productos indicando sus ingrediente y fecha de vencimiento
- La entrega de insumo solo será de lunes a viernes de 9am a 1pm
- El área de logística debe manejar un Excel con el stock de insumos y productos terminado a fin de no demorar en la entrega al cliente
- Se ingresará el nuevo stock de insumos para llevar un control adecuado
- Control de calidad debe revisar nuestro stock de insumos y al momento de recibir a los proveedores asimismo periódicamente debe visitar a los proveedores con el fin que cumplan sus estándares de calidad
- Cada semestre la merma se debe ir reduciendo a fin de que sea mínimo

6.5.2 Gestión de calidad

Respecto a la calidad de los postres se realizarán una serie de acciones que garanticen el cumplimiento de los estándares establecidos. A continuación, se detallan estas acciones en base a las políticas planteadas en el punto 6.1.1:

POSTRES

- La empresa antes del inicio de las operaciones contará con los permisos y autorizaciones de las autoridades competentes como DIGESA.
- Uso de insumos en buen estado provenientes de empresa con autorización correspondiente.
- Cada receta debe ser evaluada por un nutricionista con el fin que se apruebe los insumos y cantidades usadas en cada uno de ellos
- Los postres serán elaborados en su mayoría a través de pedido con el fin de evitar un extenso periodo almacenamiento por ser un producto perecible.
- La empresa se someterá a auditorias trimestrales con el fin de garantizar la higiene de su local de fabricación.
- Se llevará a cabo un control de calidad en cuanto el postre esté terminado con el fin de evaluar que cumpla con las especificaciones que brinda la empresa, como: el peso, la presentación y el empaquetado.

PERSONAL

- El personal deberá seguir un procedimiento de aseo antes de su ingreso a la zona de producción. El consiste en un lavado de manos de cinco minutos siguiendo un modelo establecido.
- Todo el personal deberá hacer uso de cofia, guantes, cubre calzado y el uniforme que será cambiado diariamente.
- No se permite el ingreso al área de producción de accesorios como: relojes, collares, aretes, entre otros.
- No se permite el ingreso al área de producción usando algún tipo de maquillaje.
- Se sacaran mensualmente pruebas COVID al personal y deben tener vigente sus carnet de sanidad

CLIENTES

- Se le enviará una breve encuesta en la que el cliente pueda seleccionar una puntuación para el postre adquirido y se les habilitará un espacio para que coloquen alguna sugerencia o apreciación.
- Todo reclamo será atendido dentro de las 5 horas por un asesor de servicio.

6.5.3 Gestión de proveedores

Los proveedores constituyen una de las piezas fundamentales dentro de la cadena de valor

de todo negocio. Ellos optimizan los procesos de producción y pueden llegar a influenciar en gran medida el éxito o fracaso de la empresa. Por ello, es importante que se tengan en cuenta diversos factores para la elección del mejor.

Variedad de candidatos: En este sentido la empresa contará con una clasificación A, B y C. Lo cual permitirá tener una variedad de las mejores opciones del mercado, la premisa será trabajar con el proveedor A, debido a que cuenta con las mejores condiciones. Sin embargo, si en algún momento empieza a incumplir con los términos pactado se cambiará por el proveedor B y así sucesivamente.

Experiencia en el mercado: Los proveedores que sean seleccionados, deberán contar con una experiencia mayor a tres años en el mercado. Y deberán tener referencias que avalen su trabajo.

Facilidades de pago: Todos los proveedores deberán tener una facilidad de pago mayor o igual a 15 días, con el fin de que la empresa pueda gestionar sus pago con la debida anticipación.

Localización: La ubicación influirá en el tema del transporte y costo de este. La cercanía permitirá reducir tiempos de entrega y evitar cargos adicionales.

Los proveedores deberán mandar su cotización de la orden de compra emitida por DIAFIT a fin de evaluar la mejor opción y condiciones de compra

ITEM	CLASIFICACIÓN	PROVEEDOR	PLAZO DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA
Materias primas	A	Distribuidora Alimacro S.A.C	15 días	2 días
	B	Andean Organic Food E.I.R.L.	15 días	5 días
	C	Derivados del maíz S.A.	10 días	6 días
	A	Lesafre Perú S.A.	15 días	2 días
		Doña Elsa S.A.C.	15 días	3 días

Insumos	B			
	C	Bakels S.A.	10 días	5 días
Empaque	A	Productos de cartón S.R.L.	15 días	3 días
	B	Perupac S.A.C.	15 días	5 días
	C	Carvimsa S.A.C.	12 días	1 semana

Fuente: Elaboración propia

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Según Guzmán (2006), los activos fijos se refieren a los bienes y derechos permanentes adquiridos para ser utilizados por la sociedad. Se trata de inmuebles, materiales, equipos, herramientas y utensilios con los que no se comercializa, es decir, que al menos en el primer año no se vuelven líquidos. Estos activos se clasifican en dos: Tangibles e intangibles. A continuación, describiremos los activos que se usarán en el emprendimiento:

Tangibles

Tabla 27: Activos fijos tangibles

TANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptop	1,335	5	6,675	SI	1,202	7,877	25%	4	1,669	139
Impresora	465	1	465	SI	84	549	25%	4	116	10
Equipos celulares	169	4	678	SI	122	800	25%	4	169	14
Cocina eléctrica	75	2	151	SI	27	178	25%	4	38	3
Horno industrial	1,599	1	1,599	SI	288	1,887	10%	10	160	13
Batidora industrial	679	1	679	SI	122	801	10%	10	68	6
Mezclador Industrial 20L	2,025	1	2,025	SI	365	2,390	10%	10	203	17
Cámara de frío	2,373	1	2,373	SI	427	2,800	10%	10	237	20
medidor de pH	84	1	84	SI	15	99	10%	10	8	1
Balanza digital	123	1	123	SI	22	145	10%	10	12	1
Moldes de silicona/ plástico	200	2	400	SI	72	472	10%	10	40	3
Bowl (paq x 12)	50	1	50	SI	9	59	10%	10	5	0
Jarra medidora	58	2	117	SI	21	138	10%	10	12	1
Bandejas	25	4	98	SI	18	116	10%	10	10	1
Mesas plegables	42	5	212	SI	38	250	10%	10	21	2
Sillas giratorias	68	6	407	SI	73	480	10%	10	41	3
Escritorio	186	1	186	SI	34	220	10%	10	19	2
Estantes de melamina	270	4	1,081	SI	195	1,276	10%	10	108	9
Estantes de acero c/ mesa de trabajo	847	3	2,540	SI	457	2,997	10%	10	254	21
Microondas	169	1	169	SI	30	199	10%	10	17	1
Set de mesas plegables más bancas	169	2	339	SI	61	400	10%	10	34	3
Total Tangibles			20,451		3,681	24,133			3,240	270

Fuente: Elaboración propia

Intangibles

Tabla 28: Activos fijos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortizacion anual	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Registro de la marca "DiaFit"	534	1	534	SI	96	630	20%	5	107	9
Desarrollo Página web	8,000	1	8,000	SI	1,440	9,440	20%	5	1,600	133
Total Intangibles			8,534		1,536	10,070			1,707	142
TOTAL ACTIVOS FIJOS			28,985		5,217	34,203			4,925	410

Fuente: Elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gasto operativos

Para elaborar el cálculo de los costos de producción en un primer momento se realizaron los costó unitarios de producción. Esto para cada uno de los postres que ofreceremos. A continuación, se muestran los costos a detalle:

Tabla 29; Costos de galletas de chocolate con almendras por caja de 6 unidades

INGREDIENTES	CANTIDAD	UND.MEDIDA	COSTO
Mantequilla light	0,050	gr	2,51
Stevia	0,150	gr	1,56
Cobertura bíter (carat)	0,290	gr	8,56
Almendras tostadas	0,250	gr	6,30
Harina integral	0,020	gr	0,04
Huevos (3 und)	0,180	und.	1,14
Polvo de hornear	0,005	gr	0,05
Caja	1,000	und.	1,40
Papel mantequilla	2,000	und.	0,24
Total			21,80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Costos de torta de chocolate

INGREDIENTES	CANTIDAD	UND.MEDIDA	COSTO
Harina Integral	0,390	gr	0,74
Cocoa	0,060	gr	1,76
Sal	0,010	gr	0,01
Bicarbonato	0,010	gr	0,03
Leche light	0,560	gr	1,46
Vinagre blanco	0,020	gr	0,03
Aceite vegetal	0,300	gr	0,76
Esencia de vainilla	0,010	gr	0,28
Huevo (3 und)	0,180	gr	1,14
Stevia	0,450	gr	0,63
Almíbar	0,010	gr	0,30
Manjar blanco	0,020	gr	1,51

Fudge	0,025	gr	3,50
Base para torta	1,000	und.	1,10
Caja	1,000	und.	1,50
Papel mantequilla	1,000	und.	0,08
Total			14,83

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Costos de muffins por caja de 6 unidades

INGREDIENTES	CANTIDAD	UND.MEDIDA	COSTO
Stevia	0,113	gr	0,95
Mantequilla light	0,113	gr	4,55
Huevos (3 und)	0,180	gr	4,14
Ralladura de naranja	0,005	gr	0,03
Aceite vegetal	0,015	gr	0,08
Harina integral	0,188	gr	0,71
Polvo de hornear	0,009	gr	0,09
Leche light	0,050	gr	0,23
Esencia de vainilla	0,001	gr	0,03
Pirotines	6,000	und.	0,24
Caja	1,000	und.	1,60
Total			12,65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Costos de pie de manzana

INGREDIENTES	CANTIDAD	UND.MEDIDA	COSTO
Harina Integral	0,225	gr	2,43
Mantequilla light	0,113	gr	1,07
azúcar en polvo light	0,084	gr	0,49
Huevos (1 und.)	0,060	gr	0,38
Leche light	0,012	gr	0,04
Sal	0,001	gr	0,00
Esencia de vainilla	0,002	gr	0,02
Manzana caña	0,600	gr	5,10

Stevia	0,080	gr	0,18
Canela en polvo	0,015	gr	2,26
Maicena	0,030	gr	0,17
Base # 25	1,000	und.	1,10
Caja pie # 25	1,000	und.	1,00
Total			14,25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Costo de tartas de frutas del bosque

INGREDIENTES	CANTIDAD	UND.MEDIDA	COSTO
Galleta vainilla integral	0,200	gr	1,72
Mantequilla light	0,130	gr	1,34
Queso crema	0,210	gr	2,23
Stevia	0,090	gr	0,22
Ralladura de limón	0,020	gr	0,06
Crema de leche	0,150	gr	2,46
Huevo (1 und)	0,060	gr	0,35
Yemas (2 und)	0,040	gr	0,70
Maicena	0,015	gr	0,09
Esencia de vainilla	0,005	gr	0,14
Fresas	0,350	gr	3,50
Arándanos frescos	0,150	gr	3,00
Frambuesas	0,100	gr	4,67
Azúcar blanca	0,100	gr	0,24
Base #25	1,000	und.	1,10
Caja #25	1,000	und.	1,00
Total			22,79

Fuente: Elaboración propia

En base a los costos de producción de cada versión de DiaFit, presentamos la estructura de costos de producción proyectada a los 5 años de horizonte del proyecto. Para este cálculo se consideró la demanda proyectada detallada en el punto 5 del presente trabajo.

Tabla 34: Gastos de administración y ventas

GASTOS AFECTOS AL IGV														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Alquiler de local	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Agua	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Electricidad	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Internet + teléfono fijo		81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	972
Líneas móviles		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,160
Materiales oficina		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Licencia de Funcionamiento	85													0
Registro Sanitario - DIGESA	220													0
Diseño y programación de WEB	1,500													0
Antivirus	280													0
Hosting	120													0
Asesoría Nutricionistas		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Tot. Gastos afectos a IGV	8,805	4,811	4,811	4,811	4,811	4,561	55,732							
IGV	1,343	734	734	734	734	696	8,501							
Total gastos sin IGV	7,462	4,077	4,077	4,077	4,077	3,865	47,231							

Fuente: Elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos organizacionales

DiaFit es una empresa que busca brindar valor a sus clientes, ofreciendo productos que brinden satisfacción y salud al mismo tiempo. Con esa consigna, ofrecemos productos de alta calidad, que le brinde la oportunidad a nuestros clientes, de consumir postres saludables sin afectar su salud, dado que son productos bajos en carbohidratos y con sustitutos del azúcar. Para cumplir nuestros objetivos organizacionales, contamos con un staff altamente calificado y comprometido con el bienestar de nuestros clientes, operamos de la mano de un nutricionista, que cuenta con un equipo operativo y de gestión que contribuyen al éxito del negocio.

Es por esta razón, que a través de las políticas de la empresa y de las áreas de apoyo, se creara un excelente clima laboral y de productividad, con la finalidad de cumplir con los niveles de servicio establecidos prometidas. Hemos incorporado la mejora continua en nuestros procesos con el fin de determinar si hay ajustes que realizar.

A continuación, se detallarán los objetivos organizacionales:

- Realizar sesiones de feedback de desempeño mensuales con el equipo operativo y de ventas, con el fin de incrementar el rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores según lo demande la evaluación 360°.
- Mantener un buen clima laboral entre el personal que labora en la empresa, de al menos 80% en el primer año, mediante una política de incentivos no monetario; sino, beneficios.
- Lograr la fidelización de nuestros clientes, a través de campañas de descuentos y promociones

7.2 Naturaleza de la organización

DiaFit es la marca de los productos, y a fin de generar confianza en nuestros clientes y socios estratégicos consideramos que la denominación de la empresa será DIABETES&SALUDABLE S.A.C. Con la finalidad que está asociada a nuestro rubro de

alimentos saludables.

Las características para este tipo de Sociedad Anónima Cerrada son las siguientes:

- Constituyen y permiten participación de hasta 20 accionistas.
- El patrimonio de los accionistas está cubierto y protegido.
- El capital social está representado por acciones que se distribuyen entre los accionistas según su aporte al capital social.
- Permite contar con una Junta General de Accionistas, directorio y un Gerente general.
- Los trabajadores tendrán 15 días de vacaciones pagadas al año de acuerdo con el régimen especial MYPE.

7.2.1 Organigrama

El organigrama de la empresa será así:

Tabla 35: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

GERENTE/ADMINISTRADOR

Se encargará del correcto funcionamiento del negocio y de velar que se ejecuten todas las funciones de las áreas diseñadas.

- Se asegurará que se cumplan los procedimientos operativos y administrativos de la empresa.
- Diseñar, revisar y actualizar el plan estratégico, plan de marketing, plan financiero, plan de ventas y plan organizacional de nuestra empresa, con la finalidad de llevarlo a ejecución con las áreas operativas y de ventas.

El perfil del puesto contiene un resumen de las funciones aquí mencionadas

A. DATOS DEL PUESTO.		
<i>Nombre del Puesto</i>	Gerente Administrador logística y marketing	
<i>Gerencia</i>	Gerencia General	
<i>Área</i>	Comercial	
<i>Jefe Inmediato:</i>	<i>Jerárquicamente</i>	<i>Funcionalmente</i>
	-	-
<i>Supervisa a:</i>	<i>Jerárquicamente</i>	<i>Funcionalmente</i>
	Área de Operaciones Área de Ventas	-

B. MISION.

Garantizar un adecuado control de la operación y que la empresa esté preparada para la atención de nuestros clientes de manera precisa y productiva; para que resulte satisfactoria para nuestros clientes cumpliendo la norma del banco.

C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

1. Garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa
2. Evaluar y mantener en positivo los EEFF
3. Dirigir y conducir al equipo hacia sus objetivos

D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.

1. Se encargará del correcto funcionamiento del negocio y de velar que se ejecuten todas las funciones de las áreas diseñadas.
2. Se asegurará que se cumplan los procedimientos operativos y administrativos de la empresa.
3. Diseñar, revisar y actualizar el plan estratégico, plan de marketing, plan financiero, plan de ventas y plan organizacional de nuestra empresa, con la finalidad de llevarlo a

ejecución con las áreas operativas y de ventas.
4. Se encargará del correcto funcionamiento del negocio y de velar que se ejecuten todas las funciones de las áreas diseñadas.
5. Se asegurará que se cumplan los procedimientos operativos y administrativos de la empresa.

E.FORMACIÓN. (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con “x” la correspondiente y luego especificar)

Profesión/Ocupación:	Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial		
Grado de Instrucción: (Marcar con “x”)		Especificar Grado	
Secundaria Completa			
Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)			
Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)	X	Culminado	

F.CONOCIMIENTOS. (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con “x”)

Conocimiento de Idiomas				Conocimiento de Informática			
	Avanzado	Intermedio	Básico		Avanzado	Intermedio	Básico
1. Inglés		X		1. Office	X		

G.EXPERIENCIA (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con “x”)

Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
X			

H.UBICACIÓN Y CONDICIONES (Ubicación específica de la posición y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con “x”).

Lima	Provincia	Extranjero			
X					
¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?			SI	NO	X
¿El puesto requiere movilizarse de sus ambientes de trabajo cotidiano?			SI	NO	X
Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)					
Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del					

jefe directo	
Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazada	
Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados bimestralmente	X

I.COMPETENCIAS. (Son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales).

Competencias Organizacionales	
1. Orientación a resultados	
2. Liderazgo	
3. Conocimiento de la industria y del mercado	
4. Capacidad de planificación y organización	

PASTELERO

- Debe elaborar y dirigir según protocolos establecidos, la preparación de los postres.
- Velar por la limpieza de la cocina.
- Controlar el inventario y almacén de los insumos de la pastelería.
- Participar en la creación de nuevos postres de acuerdo a coordinaciones con nutricionista y Gerente Administrativo.

El perfil del puesto contiene un resumen de las funciones aquí mencionadas

A. DATOS DEL PUESTO.		
Nombre del Puesto	Pastelero	
Gerencia	Operaciones	
Área	Operaciones	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	-	-
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Ayudante de cocina	-

B. MISION.

Preparar con total inocuidad los postres ofrecidos de la manera mas

C.RESponsabilidades Principales del Puesto.

1. Coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos de producción
2. Elaborar los productos de pastelería de acuerdo al plan de producción
3. Controlar las condiciones sanitarias y de seguridad en la producción
4. Proponer mejoras y adaptaciones a las recetas

D.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO. (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza

1. Planificar la producción del día, de acuerdo con los pedidos de reposición
2. Distribuir las actividades y supervisar el trabajo realizado y por realizar
3. Elaborar los postres de acuerdo con la receta y supervisando la calidad
4. Velar con las condiciones de conservación de los productos
5. Estimar alternativas de comercialización de nuevos productos

E.FORMACIÓN. (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con “x” la correspondiente y luego especificar)

Profesión/Ocupación:	Cocina, Pastelería & Cocina	
Grado de Instrucción: (Marcar con “x”)		Especificar Grado
Secundaria Completa		
Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)		
Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)	X	

F.CONOCIMIENTOS. (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con “x”)

Conocimiento de Idiomas				Conocimiento de Informática			
	Avanzado	Intermedio	Básico		Avanzado	Intermedio	Básico
1. Inglés		X		1. Office		X	

G.EXPERIENCIA (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar.**Marcar con “x”)**

Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
		X	

H.UBICACIÓN Y CONDICIONES (*Ubicación específica de la posición y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x"*).

Lima	Provincia	Extranjero			
X					
¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?			SI	NO	X
¿El puesto requiere movilizarse de sus ambientes de trabajo cotidiano?			SI	NO	X
Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)					
Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo					
Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazada					
Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente			X		

I.COMPETENCIAS. (*Son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales).*)

Competencias Organizacionales	
1. Sólidos conocimientos en el área	
2. Creatividad	
3. Pro actividad	
4. Profesionalismo	

AYUDANTE DE COCINA

El perfil del puesto contiene un resumen de las funciones aquí mencionadas

A. DATOS DEL PUESTO.		
Nombre del Puesto	Ayudante de Cocina	
Gerencia	Operaciones	
Área	Operaciones	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Maestro Panadero	-
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	-	-

B. MISIÓN.

Organizar la zona de trabajo en la cocina y facilitar la preparación de postres

C.RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

1. Seguir las pautas de preparación del maestro panadero
2. Organizar los ingredientes de manera organizada para su acceso con facilidad
3. Medir los ingredientes para que estén dosificados de acuerdo a una receta

D.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO. (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza

1. Preparar los ingredientes para cocinarlos
2. Realizar tareas básicas de cocina, como reducción de líquidos, baños, etc
3. Mantener la cocina limpia y ordenando, lavando continuamente el menaje y utensilios
4. Asegurarse que los alimentos y productos estén correctamente almacenados
5. Cumplir las pautas sanitarias y nutricionales

E.FORMACIÓN. (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con “x” la correspondiente y luego especificar)

Profesión/Ocupación:	Gastronomía, Pasteleria&Cocina		
Grado de Instrucción: (Marcar con “x”)		Especificar Grado	
Secundaria Completa			
Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)			
Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)	X	Estudiante universitario de los últimos ciclos	

F.CONOCIMIENTOS. (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con “x”)

	Conocimiento de Idiomas				Conocimiento de Informática		
	Avanzado	Intermedio	Básico		Avanzado	Intermedio	Básico
1. Inglés			X	1. Office		X	

G.EXPERIENCIA (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con “x”)

Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
X			

H.UBICACIÓN Y CONDICIONES (<i>Ubicación específica de la posición y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x"</i>).				
Lima	Provincia	Extranjero		
X				
<i>¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?</i>			SI	NO X
<i>¿El puesto requiere movilizarse de sus ambientes de trabajo cotidiano?</i>			SI	NO X
<i>Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)</i>				
Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo				X
Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazada				
Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente				

I.COMPETENCIAS. (<i>Son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales).</i>)
Competencias Organizacionales
1. Persona paciente
2. Vocación de servicio
3. Actitud bajo presión
4. Profesionalismo

ATENCION AL CLIENTE

El perfil del puesto contiene un resumen de las funciones aquí mencionadas

A. DATOS DEL PUESTO.		
<i>Nombre del Puesto</i>	Vendedores	
<i>Gerencia</i>	Ventas	
<i>Área</i>	Ventas	
<i>Jefe Inmediato:</i>	<i>Jerárquicamente</i>	<i>Funcionalmente</i>
	Gerente General	-
<i>Supervisa a:</i>	<i>Jerárquicamente</i>	<i>Funcionalmente</i>

	-	-
--	---	---

B. MISION.

Ser la interfase en el proceso de compra de la panadería, velando por que la pagina web este actualizada

- C.RESponsabilidades Principales del Puesto.**
1. Contribuir con la elaboración del plan de ventas
 2. Presentar el informe de ventas
 3. Presentar el informe de visitas web

- D.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO. (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza**
1. Planificar, organizar, controlar y evaluar los objetivos y resultados organizacionales
 2. Monitorear el uso de la pagina web

E.FORMACIÓN. (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con “x” la correspondiente y luego especificar)

Profesión/Ocupación:	Marketing o ventas	
Grado de Instrucción: (Marcar con “x”)		Especificar Grado
Secundaria Completa		
Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)	X	
Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)		

F.CONOCIMIENTOS. (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con “x”)

	Conocimiento de Idiomas				Conocimiento de Informática		
	Avanzado	Intermedio	Básico		Avanzado	Intermedio	Básico
1. Inglés		X		1. Office	X		

G.EXPERIENCIA (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución

similar. Marcar con "x"			
Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
	X		

H.UBICACIÓN Y CONDICIONES (*Ubicación específica de la posición y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con "x"*).

Lima	Provincia	Extranjero			
X					
¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?			SI	NO	X
¿El puesto requiere movilizarse de sus ambientes de trabajo cotidiano?			SI	NO	X
Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)					
Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo					
Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazada			X		
Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente					

I.COMPETENCIAS. (*Son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales).*)

Competencias Organizacionales	
1. Orientación a resultados	
2. Orientación al cliente	
3. Proactividad	
4. Profesionalismo	

NUTRICIONISTA

Este puesto se tercerizara pero tiene que haber una seria de requisitos

- Estimar los requerimientos nutricionales de acuerdo con la cartera de dulces ofrecidos.
- Recomendar los insumos a utilizar en la preparación de nuestros postres saludables.
- Velar porque cada postre saludable tenga lo que dice tener a nivel nutricional y lo muestre en el proceso de venta
- Participar en el desarrollo e implementación del plan de elaboración de productos

El perfil del puesto contiene un resumen de las funciones aquí mencionadas.

A. DATOS DEL PUESTO.		
<i>Nombre del Puesto</i>	Nutricionista	
<i>Gerencia</i>	Operaciones	
<i>Área</i>	Operaciones	
<i>Jefe Inmediato:</i>	<i>Jerárquicamente</i>	<i>Funcionalmente</i>
	Área de Operaciones	-
<i>Supervisa a:</i>	<i>Jerárquicamente</i>	<i>Funcionalmente</i>
	-	Maestro de Pastelero

B. MISION.

Velar porque los postres ofrecidos, cumplan con los requerimientos nutricionales adecuados

C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

1. Garantizar que los insumos de preparación de sean los apropiados
2. Velar por que la información nutricional sea visible para los consumidores

D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO. (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?, y con qué frecuencia las realiza

1. Vigilar la adquisición de productos
2. Participar en el desarrollo y elaboración de recetas
3. Proponer, implementar y controlar los requerimientos de los consumidores

E. FORMACIÓN. (Es el nivel académico mínimo requerido para la posición. Marcar con "x" la correspondiente y luego especificar)

<i>Profesión/Ocupación:</i>	Nutrición	
<i>Grado de Instrucción: (Marcar con "x")</i>		<i>Especificar Grado</i>
Secundaria Completa		
Técnico (Estudiante, Egresado, Titulado)		
Superior (Estudiante, Egresado, Bachiller, Titulado, Colegiado)	X	Titulado

Otros (Cursos, Diplomados, Maestrías)	
---------------------------------------	--

F.CONOCIMIENTOS. (Incluye conocimientos que tenga la persona que sean necesarios para desempeñarse en el puesto. Marcar con “x”)							
Conocimiento de Idiomas				Conocimiento de Informática			
	Avanzado	Intermedio	Básico		Avanzado	Intermedio	Básico
1. Inglés		X		1. Office	X	X	

G.EXPERIENCIA (Se debe describir en años, la experiencia mínima requerida. También debe especificar si es necesaria la experiencia es de un puesto o institución similar. Marcar con “x”)			
Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
	X		

H.UBICACIÓN Y CONDICIONES (Ubicación específica de la posición y condiciones bajo los que el puesto se va a desarrollar. Marcar con “x”).					
Lima	Provincia	Extranjero			
X					
<i>¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?</i>			SI	NO	X
<i>¿El puesto requiere movilizarse de sus ambientes de trabajo cotidiano?</i>			SI	NO	X
Autonomía del puesto. (Intensidad de la supervisión recibida)					
Supervisión habitual: supervisión estrecha, actúa bajo una guía sostenida del jefe directo					
Supervisión intermedia: supervisión periódica, actúa bajo metas trazada					
Supervisión amplia: supervisión general, actúa por objetivos planteados trimestralmente			X		

I.COMPETENCIAS. (Son el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que permiten el desempeño óptimo del puesto. Se describen las competencias que son relevantes para la empresa (competencias organizacionales).
Competencias Organizacionales
1. Responsabilidad y compromiso
2. Creatividad e iniciativa
3. Vocación de servicio
4. Trabajo en equipo

7.3 Políticas organizacionales

A continuación, detallaremos las políticas organizacionales de DiaFIT:

POLITICAS ESTRATÉGICAS. - POLITICAS DE PRECIOS

Los precios de los productos están de acuerdo a los costos variables, la competencia y las necesidades de nuestro consumidor, estableciendo un margen de ganancia de al menos 50%.

POLITICAS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Los trabajadores para su cumpleaños gozaran de media día libre. Ante cualquier eventualidad se dará facilidad de recuperación de horas. No se pagará horas extras, pero de suceder cualquier apoyo fuera del turno de trabajo, se compensará con descanso físico.

Se premiará con días de descanso cercanos a feriados a largos a los trabajadores con alto desempeño laboral.

Se capacitará a los colaboradores en habilidades blandas.

POLITICAS OPERACIONALES POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

La atención al cliente deberá ser por encima de los estándares comunes; es decir nuestro personal debe ser: cortés, amable, con escucha activa y servicial velando siempre por atenderlo ante cualquier necesidad o duda que tenga.

POLITICAS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

La evaluación al rendimiento o desempeño se realizará de forma bimestral. Cada evaluación estará acompañada de una capacitación, feedback, coaching o mentoring, de manera que podamos mejorar el desempeño de ambos lados.

POLITICAS GENERALES POLITICAS DE PAGOS AL PERSONAL

El pago al personal se realizará vía depósito bancario, los fines de cada mes en el Banco Interbank

POLITICAS PRESENTACIÓN

Se brindará uniforme al personal, el cual debe ser usado durante su horario laboral. Asimismo, debe estar correctamente identificado.

7.4 Gestión humana

7.4.1 Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción

RECLUTAMIENTO

DiaFit iniciara sus operaciones con 6 colaboradores los cuales se encargarán de mantener operando la empresa de forma eficiente y mantener un buen clima laboral. Para el Reclutamiento de personal se seguirá los siguientes pasos.

- Se debe definir las condiciones de contratación, el aporte salarial, seguros entre otras obligaciones de la empresa
- Lanzar la campaña de contratación usando los siguientes canales de difusión: computrabajo, linkedin, bumeran y anuncios por redes sociales

SELECCIÓN

El proceso de selección que usaremos será por medio de una persona de DiaFit capacitado en el tema de captación de talentos el cual nos permitirá encontrar al mejor postulante, en la selección se evaluará:

- Perfil del postulante
- Su experiencia en el puesto
- Su disponibilidad de horario

A los postulantes que se les considere aptos para el puesto se les realizaran las siguientes pruebas

- Test psicológico
- Una entrevista a profundidad

CONTRATACION

Una vez que los postulantes hayan pasado por todas las pruebas y tengan el perfil adecuado para el puesto, se le comunicará su ingreso a la empresa y se procederá a firmar la documentación necesaria para la contratación. Para esto se debe seguir los siguientes pasos: Solicitar los documentos necesarios para la incorporación del nuevo personal.

- Certificado de estudio
- Carnet de sanidad (Pastelero)
- Antecedentes judiciales

Una vez verificada esta información se proceda a firmar el contrato con el nuevo personal y darle la bienvenida a la empresa DiaFit.

INDUCCION

Una vez que el nuevo personal haya firmado el contrato con la empresa, se realizara una inducción donde se le explicara la misión, visión, nuestros valores como empresa y nuestro objetivo estratégico, también se le presentara a los miembros que ya trabajan en la empresa para así poder generar en el nuevo colaborador un sentido de seguridad y logre sentirse cómodo dentro de Diafit.

7.4.2 Captación, Motivación y Evaluación de Desempeño

CAPACITACION

DiaFit busca que su personal este bien capacitado ya que, esto permite que le empresa se desempeñe de una forma eficiente por tal motivo hemos decidido que nuestros colaboradores tengan como mínimo 2 capacitaciones al año. Estas capacitaciones deberán estar enfocadas en:

- Servicio al cliente
- Reducción y manejo de costos
- Solución de problemas
- Liderazgo

MOTIVACION

DiaFit está comprometido con todos sus colaboradores por tal motivo hemos desarrollado un programa de beneficios para todos los miembros de nuestra empresa esto con la finalidad de mantener una armonía interna y un buen trabajo de equipo y así lograr un mayor rendimiento en sus respectivas funciones dentro de DiaFit. El programa consta de:

- Vacaciones pagadas
- Descuentos especiales en nuestros productos

- Descanso por cumpleaños o festividades especiales
- Canastas y pavos navideños

EVALUACION DE DESEMPEÑO

El área administrativa se encargará de evaluar a nuestros colaboradores y la metodología a usar será la de evaluación de desempeño por competencias que en el artículo de rojas (2015) nos indica que “es neurálgico medir el desempeño de los colaboradores y es importante hacerlo con una perspectiva basada en competencias, lo cual significa observar las acciones que desarrollan las personas en pos de alcanzar los objetivos de la organización.” Por tal motivo, se estará muy atento al personal para ver si se logran los objetivos o si es necesario capacitarlo para mejorar su rendimiento o retirarlo de la organización.

7.4.3 Sistema de Remuneración

El sistema de remuneración de DiaFit será de acuerdo a ley y se pegará mensualmente un salario fijo para todos los colaboradores de la empresa y tendrá las siguientes consideraciones:

Beneficios de ley (Gratificación, asignación familiar)

Seguro medico

Pago por vacaciones (15 días)

7.5 Estructura de gastos de RRHH

DiaFit se inscribirá al REMYPE ya que sus ingresos anuales esperados (S/ 318,027) no superaran los 150 UIT (150*4400=S/ 660,000) por tal motivo los gastos de recursos Humanos se ajustaron a los reglamentos dispuestos por el estado. Las cargas sociales que la empresa tendrá a consideración son las siguientes:

- **GRATIFICACION:** Según la ley DiaFit no está obligada a dar gratificaciones a los trabajadores, pero nosotros como empresa hemos dispuesto darles una gratificación a nuestros colaboradores el cual será la mitad de su salario y será entregado dos veces al año (Julio y Diciembre) esto se hará con la intención de motivar al personal interno de DiaFit.
- **CTS:** Al estar en la categoría de Micro empresa Diafit no está obligado a pagar la CTS a sus trabajadores
- **VACACIONES:** La empresa les dará 15 días de vacaciones a sus colaboradores los cuales serán pagados por DiaFit
- **ESSALUD:** Los colaboradores de Diafit estarán afiliados a ESSALUD lo cual corresponde a la empresa un 9% del salario del colaborador
- **ASIGNACION FAMILIAR:** La empresa pagara la asignación Familiar a los colaboradores que tengan hijos menores de edad
- **AFP:** La empresa pagara el sistema de pensión al cual pertenezca el colaborador de DiaFit
- **SCTR:** DiaFit no está obligada a pagar el seguro complementario de riesgo

Tabla 36: Presupuesto de personal DiaFit

PERSONAL AREA DE PRODUCCIÓN							
AÑO 1							
	Nro de trabajadores	Remu. Básica Mensual	Remu. Básica Mensual	ESSALUD	Gratificación	CTS	Total Planilla
	Trabajadores	por trabajador	Sub-Total	Mes	Anual	Anual	Año 1
Pastelero	1	1,500	1,500	135	1635	750	22005
Ayudante de cocina	2	1,200	2,400	216	2616	1200	35208
TOTAL	3	2,700	3,900	351	4,251	1,950	57,213

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Presupuesto personal pre operativo

PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
	Preoperativo		
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal
Gerente de Administración/Logística/marketing	1	3,000	3,000
TOTAL			3000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Presupuesto de personal administrativo

AÑO 1							
	Nro de trabajadores	Remu. Básica Mensual	Remu. Básica Mensual	ESSALUD	Gratificación	CTS	Total Planilla
Gerente de Administración	1	3,000	3,000	270	3,270	1,500	44,010
Encargado de calidad y empaque	1	2,000	2,000	180	2,180	1,000	29,340
Vendedores	1	1,600	1,600	144	1,744	800	23,472

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Para determinar la viabilidad cuantitativa de nuestro proyecto realizaremos un análisis de la inversión requerida, el tipo de financiamiento y el análisis de los 3 escenarios.

8.1 Supuestos generales

- Las ventas se realizan al contado y las ventas aumentan en 5% cada año respecto del año anterior.
- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente,

- Del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- Trabajadores en Régimen Laboral Micro Empresa estarán afiliados a ESSALUD.
- No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero mediante un crédito personal, en plazo de 18 meses en moneda nacional.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1,
- El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.
- Se pronostica que la inflación afecte los costos y gastos, incrementando el importe de un periodo a otro. En cuyo caso según el BCR la tasa de inflación para los dos primeros años será de 2,5% y para los tres siguientes será de 3%.

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

Para iniciar operaciones en nuestro negocio se requiere comprar equipos adecuados al giro de negocio como son cocinas, hornos, batidoras mezcladores equipo de cómputo, equipos y muebles de oficina. Estos activos son adquiridos en el mes 0 previo al funcionamiento de la empresa el cual asciende a S/.24133. Por otro lado, también se necesitará inversión en activos fijos intangibles como lo son el registro de la marca y la página web que suman S/4311. A continuación, se detallar los activos requeridos:

Tabla 39: Total Cuadro de inversión activo fijo y tangibles

DESCRIPCION	TOTAL	%
TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	S/. 24,133	85%
TOTAL INVERSION DE ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 10070	15%
TOTAL	S/. 34203	100%

Fuente: Elaboración propia

La inversión requerida total de activos fijo asciende a S/28443

A continuación, se detalla los activos intangibles

Tabla 40: Activos fijos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciacion	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Registro de marca	534	1	534	SI	96	630	20%	5	107	9
Pagina web	8000	1	8000	SI	1440	9440	20%	5	1600	133
Total Intangibles			8534		1536	10070			731	61

Fuente: Elaboración propia

El siguiente cuadro muestra los activos fijos tangibles que se requieren

Tabla 41: Activos fijos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptop	1,335	5	6,675	SI	1,202	7,877	25%	4	1,669	139
Impresora	465	1	465	SI	84	549	25%	4	116	10
Equipos celulares	169	4	678	SI	122	800	25%	4	169	14
Cocina eléctrica	75	2	151	SI	27	178	25%	4	15	1
Horno industrial	1,599	1	1,599	SI	288	1,887	10%	10	160	13
Batidora industrial	679	1	679	SI	122	801	10%	10	68	6
Mezclador Industrial 20L	2,025	1	2,025	SI	365	2,390	10%	10	203	17
Cámara de frío	2,373	1	2,373	SI	427	2,800	10%	10	237	20
medidor de pH	84	1	84	SI	15	99	10%	10	8	1
Balanza digital	123	1	123	SI	22	145	10%	10	12	1
Moldes de silicona/ plástico	200	2	400	SI	72	472	10%	10	40	3
Bowl (paq x 12)	50	1	50	SI	9	59	10%	10	5	0
Jarra medidora	58	2	117	SI	21	138	10%	10	12	1
Bandejas	25	4	98	SI	18	116	10%	10	10	1
Mesas plegables	42	5	212	SI	38	250	10%	10	21	2
Sillas giratorias	68	6	407	SI	73	480	10%	10	41	3
Escritorio	186	1	186	SI	34	220	10%	10	19	2
Estantes de melamina	270	4	1,081	SI	195	1,276	10%	10	108	9
Estantes de acero c/ mesa de trabajo	847	3	2,540	SI	457	2,997	10%	10	254	21
Microondas	169	1	169	SI	30	199	10%	10	17	1
Set de mesas plegables más bancas	169	2	339	SI	61	400	10%	10	34	3
Total Tangibles			20,451		3,681	24,133			3,218	168

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que respecto a la depreciación y amortización de los activos se ha calculado de acuerdo a la información de sunat por cada

tipo de bien la depreciación en equipos de procesamientos de datos es de 25% anual con vida útil de 4 años; la depreciación de maquinarias es de 10% anual con vida útil de 10 años; la depreciación de muebles de oficinas es de 10% anual con vida útil de 10 años al igual que otros activos fijos que están involucrados en el proceso de la producción del producto. Respecto con la amortización de los intangibles como es el caso de Registro de marca y dominio es del 20% anual con vida útil de 5 años.

8.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas de DiaFit está en función de 5 años como lo dice nuestro plan de ventas ubicado en el punto 5.5 el cual en el primer año venderemos 11480 postres distribuidos entre los 5 productos que venderemos. La proyección de ventas en el primer año será en función de la demanda por mes tomando en cuenta que las ventas incrementaran en los meses de febrero, mayo, julio, noviembre y diciembre ya que en esos meses hay diversas actividades que se celebran. Asimismo, luego del primer año la proyección será anual

Tabla 42: Proyección de ventas por precio y cantidades vendidas

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Galletas de almendra	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00
Torta de chocolate	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Muffins	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Pie de Manzana	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00	37.00
Tarta de queso	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00	47.00
UNIDADES VENDIDAS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Galletas de almendra	104	111	114	117	128	134	150	158	170	183	204	237
Torta de chocolate	169	180	185	191	209	219	246	260	280	302	337	393
Muffins	113	120	123	127	138	144	162	171	183	197	219	254
Pie de Manzana	157	168	172	177	194	204	229	243	261	282	315	367
Tarta de queso	113	120	124	127	139	146	164	173	187	201	224	261
TOTAL	656	699	718	739	808	847	951	1,005	1,081	1,165	1,299	1,512

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Venta total por productos mensual

VENTAS CON IGV												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Galletas de almendra	5,512	5,883	6,042	6,201	6,784	7,102	7,950	8,374	9,010	9,699	10,812	12,561
Torta de chocolate	5,070	5,400	5,550	5,730	6,270	6,570	7,380	7,800	8,400	9,060	10,110	11,790
Muffins	4,520	4,800	4,920	5,080	5,520	5,760	6,480	6,840	7,320	7,880	8,760	10,160
Pie de Manzana	5,809	6,216	6,364	6,549	7,178	7,548	8,473	8,991	9,657	10,434	11,655	13,579
Tarta de queso	5,311	5,640	5,828	5,969	6,533	6,862	7,708	8,131	8,789	9,447	10,528	12,267
TOTAL	26,222	27,939	28,704	29,529	32,285	33,842	37,991	40,136	43,176	46,520	51,865	60,357
TOTAL AÑO 1	S/.458566											

Fuente: Elaboración propia

Las ventas el primer año serán de S/458566 soles en bruto

Por otro lado, los siguientes años aumentará el precio de cada producto que vendemos debido a la inflación proyectada como se muestra a continuación y también variará la cantidad de unidades que venderemos por año respecto a nuestro crecimiento

Tabla 44: Proyección anual precio de cada producto

CUADRO DE PRECIO	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Galletas de almendra	54.33	55.68	57.35	59.07
Torta de chocolate	30.75	31.52	32.46	33.44
Muffins	41.00	42.03	43.29	44.58
Pie de Manzana	37.93	38.87	40.04	41.24
Tarta de queso	48.18	49.38	50.86	52.39

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Proyección anual cantidad vendidas

CUADRO DE CANTIDAD	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Galletas de almendra	1,901	2,091	2,404	2,885
Torta de chocolate	3,120	3,432	3,946	4,735
Muffins	2,049	2,253	2,591	3,110
Pie de Manzana	2,907	3,198	3,678	4,414
Tarta de queso	2,078	2,286	2,629	3,154
TOTAL	12,054	13,259	15,248	18,298

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, como al precio de venta aumentara en el año 2, 3, 4, y 5 la demanda de nuestros productos incrementara nuestras ventas crecerán como se muestra a continuación.

Tabla 46: Venta total anual por productos

	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Galletas de almendra	103,245	116,408	137,886	170,427
Torta de chocolate	95,926	108,157	128,112	158,346
Muffins	83,991	94,699	112,171	138,644
Pie de Manzana	110,265	124,324	147,262	182,015
Tarta de queso	100,105	112,869	133,693	165,244
TOTAL	493,532	556,457	659,123	814,676

Fuente: Elaboración propia

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Como primera parte tenemos la proyección de costos proyectados a 5 años. Para determinar nuestra proyección será en función al punto 6.6 donde se desarrolla la estructura de costos de producción. Lo cuales se muestran a continuación.

Tabla 47: Costo de producción unitarios mensuales

COSTO DE PRODUCCION UNITARIOS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Galletas de almendra	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80
Torta de chocolate	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83	14.83
Muffins	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65	12.65
Pie de Manzana	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25	14.25
Tarta de queso	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79	22.79

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Costo de producción total mensual

COSTO DE PRODUCCION TOTALES												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Galletas de almendra	2,267	2,420	2,485	2,551	2,790	2,921	3,270	3,444	3,706	3,989	4,447	5,167
Torta de chocolate	2,506	2,669	2,744	2,833	3,099	3,248	3,648	3,856	4,152	4,479	4,998	5,828
Muffins	1,429	1,518	1,556	1,607	1,746	1,822	2,049	2,163	2,315	2,492	2,770	3,213
Pie de Manzana	2,237	2,394	2,451	2,522	2,765	2,907	3,263	3,463	3,719	4,019	4,489	5,230
Tarta de queso	2,575	2,735	2,826	2,894	3,168	3,327	3,738	3,943	4,262	4,581	5,105	5,948
TOTAL	11,015	11,736	12,062	12,406	13,568	14,225	15,968	16,869	18,154	19,559	21,809	25,386

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior nuestros costos totales para el año 1 ascienden a S/192758. Asimismo, también se tiene costos de otros materiales, suministros o servicios del área de producción

Tabla 49: Otros costos del área de producción

OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Electricidad plan de producción	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gas natural	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Agua	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
TOTAL	500											

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los costos de producción y otros costos para los años 2, 3, 4 y 5.

Tabla 50: Proyección de costos anuales

COSTO DE PRODUCCION UNITARIOS				
	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Galletas de almendra	22.35	22.90	23.59	24.30
Torta de chocolate	15.20	15.58	16.05	16.53
Muffins	12.97	13.29	13.69	14.10
Pie de Manzana	14.61	14.97	15.42	15.88
Tarta de queso	23.36	23.94	24.66	25.40
COSTO DE PRODUCCION TOTALES				
Galletas de almendra	42,467	47,881	56,715	70,100
Torta de chocolate	47,419	53,465	63,330	78,276
Muffins	26,562	29,949	35,474	43,846
Pie de Manzana	42,467	47,881	56,716	70,100
Tarta de queso	48,540	54,729	64,827	80,126
TOTAL	207,456	233,906	277,062	342,448
OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN				
Electricidad plan de producción	2,475	2,552	2,632	2,714

Gas natural	1,845	1,891	1,948	2,006
Agua	1,845	1,891	1,948	2,006
TOTAL	6,165	6,334	6,527	6,726

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, tenemos los gastos operativos donde tendremos unos gastos de pre operativo donde se realizan gastos para poner en marcha nuestro emprendimiento.

Cabe mencionar que parte de nuestra propuesta de valor es que algunos clientes que estén indecisos reciban la asesoría de un nutricionista que les ayude a elegir un producto adecuado pero este no pertenecerá a la planilla de la empresa y solo se pagara por honorarios ya que solo vende 3 veces por semana

Tabla 51: Gastos operativos mensuales

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)													
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquiler de local	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Agua	50	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Electricidad	50	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Internet + teléfono fijo		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Líneas móviles		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Materiales oficina		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Tarjetas y volantes		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Merchandeasing		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Publicidad Marketing en redes sociales	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	750	750	750	750	750	750	750	750
Gastos de Recursos Humanos		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Servicio de Nutricionista	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Licencia de Funcionamiento	85												
Registro Sanitario -DIGESA	220												
Diseño y programación de WEB	1,500												
Antivirus	280												
Hosting	120												
Tot. Gastos afectos a IGV	9,505	4,410	4,410	4,410	4,410	4,160							

Fuente: Elaboracion propia

A continuación se muestran los gastos operativos del año 2, 3, 4 y 5

Tabla 52: Gastos operativos anuales

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de local	14,400	14,760	15,129	15,583	16,050
Agua	960	984	1,009	1,039	1,070
Electricidad	960	990	1,021	1,053	1,086
Internet + teléfono fijo	1,200	1,230	1,261	1,299	1,338
Líneas móviles	1,200	1,230	1,261	1,299	1,338
Materiales oficina	1,800	1,845	1,891	1,948	2,006
Tarjeta y volante	2,400	2,460	2,522	2,597	2,675
Merchandeasing	3,600	3,690	3,782	3,896	4,013
Publicidad Marketing en redes sociales	10,000	10,250	10,506	10,821	11,146
Gastos de Recursos Humanos	2,400	2,460	2,522	2,597	2,675
Servicio de Nutricionista	12,000				
Licencia de Funcionamiento	0				
Registro Sanitario -DIGESA	0				
Diseño y programación de WEB	0				
Antivirus	0				
Hosting	0				
Tot. Gastos afectos a IGV	50,920	39,899	40,903	42,131	43,396

Fuente elaboración propia

8.5 Cálculo de capital de trabajo

La estimación del capital de trabajo inicial que se requiere para poder desarrollar el proyecto DiaFit será el 60% del primer mes de los costos de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.

Tabla 53: Costo de producción total mes 1

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)	
	Mes 1
Galletas de almendra	2.267
Torta de chocolate	2.506
Muffins	1.429
Pie de Manzana	2.237
Tarta de queso	2.575
TOTAL	11.015

Fuente: Elaboración propia

Nuestros costos totales para la venta el primer mes es S/11015 x 60% nos da un capital de trabajo en el mes 0 de S/6609 de esta forma podrá asumir sus costos para los primeros meses de operación

A continuación, se detalla el capital de trabajo mensual para el primer año el cual con el capital de trabajo cubriremos.

Tabla 54: Capital de trabajo mensual

CONCEPTO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capital de trabajo	-6.609												-8813

Fuente: Elaboración propia

8.6 Estructura de opciones de financiamiento

Para evaluar nuestras opciones de financiamiento primero debemos saber cuánto es la inversión inicial de nuestro emprendimiento DiaFit

Tabla 55: Inversión total proyecto DiaFit

INVERSION	MONTO
Activo fijo	34,203
Gastos preoperativos	18,439
Capital de trabajo	6,609
TOTAL	S/.59,251

Fuente: Elaboración propia

Con nuestra inversión inicial de S/47127 debemos buscar opciones de financiamiento a través de préstamos o aporte de mayor capital por uno de nuestros socios. Es así que nuestro proyecto requerirá una inversión de S/47127 soles el cual un 70% será financiado por los 5 socios que estamos en el emprendimiento en parte iguales la diferencia del 30% financiado por CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO HUANCAYO a través de un crédito personal con negocio para personas naturales.

El financiamiento será de S/. 14138 soles en la información a través de su página de web de CAJA HUANCAYO sus intereses son bajos para pequeños microempresarios que están iniciando su emprendimiento la tasa que nos ofrece esta entidad es del 29% anual en un plazo de 18 cuotas

Figura 38: Tarifario CMAC HUANCAYO

Caja Huancayo
La Caja del Perú

T-TAS-CMN-V3-20210601

TARIFARIO DE TASAS DE INTERES ACTIVAS - MONEDA NACIONAL

CRÉDITOS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

PRODUCTO	TEA MÍNIMA	TEA MÁXIMA	COMISIONES	GASTOS	PERIODICIDAD DE PAGO
Empresarial, Crediuedas Usado	26.82%	83.40%	Verificar tarifario de comisiones por operaciones activas	Seguro de desgravamen	Según el cronograma de pagos a solicitud del cliente
Micro Micro	40.92%	83.40%			
Credi Via Mvpe	24.70%	83.40%			
Agropecuario	44.25%	83.40%			
Mi Local / Taller Comercial	24.02%	83.40%			
Crediruedas Nuevos	20.27%	83.40%			
Promotor Inmobiliario	26.82%	83.40%			
Emprende Mujer	57.90%	83.40%			
Leasing	13.35%	83.40%			

Fuente: Pagina Web Caja Huancayo

Tabla 56: Propuesta de crédito

PRÉSTAMO	
Monto	17,775
TEA	28.50%
TEM	2.11%
Seguro desgravamen anual	0.50%
Seguro desgravamen mensual	0.04%
TCEA	29.00%
TCEM	2.14%
Plazo (meses)	18

Cuota	1,201
--------------	--------------

Fuente: Elaboracion propia

Tabla: 57: Cronograma de pagos Dia Fit

CRONOGRAMA DE PAGOS																		
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SALDO	17,775	16,956	16,119	15,263	14,390	13,498	12,587	11,656	10,705	9,734	8,742	7,728	6,693	5,636	4,556	3,453	2,326	1,176
AMORT.	820	837	855	873	892	911	931	951	971	992	1,013	1,035	1,057	1,080	1,103	1,127	1,151	1,176
INTERES	381	364	346	327	309	289	270	250	230	209	187	166	144	121	98	74	50	25
CUOTA	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201
EFI	112	107	102	97	91	85	80	74	68	62	55	49	42	36	29	22	15	7

Fuente: Elaboracion propia

8.7 Estados financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de efectivo)

Los estados financieros presentes en el proyecto nos ayudarán a conceptualizar nuestra idea del emprendimiento sobre la situación financiera el cual nos permitirá analizar si nuestra empresa genera rentabilidad y si es solvente a lo largo del tiempo. Esto nos permitirá seguir creciendo año tras año reinvertiendo parte de la utilidad en mejorar nuestro negocio y considerar más adelante nuevos inversionistas.

- Balance General

Nuestro balance general de DiaFit muestra la situación financiera de la empresa detallando su crecimiento económico lo que hace que sea solvente en el horizonte de 5 años.

Tabla 58: Balance general

BALANCE GENERAL						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	S/. 30,266	S/. 38,809	S/. 71,663	S/. 108,671	S/. 155,222	S/. 204,704
Inventarios		S/. 2,500	S/. 2,625	S/. 2,888	S/. 3,321	S/. 3,985
Total Activo Corriente	S/. 30,266	S/. 41,309	S/. 74,288	S/. 111,559	S/. 158,543	S/. 208,688
Activo No Corriente						
Activos fijos	S/. 20,451	S/. 20,451	S/. 20,451	S/. 20,451	S/. 20,451	S/. 20,451
Depreciación Acumulada		-S/. 3,218	-S/. 6,436	-S/. 9,654	-S/. 12,871	-S/. 13,547
Intangibles	S/. 8,534	S/. 8,534	S/. 8,534	S/. 8,534	S/. 8,534	S/. 8,534
Amortización Acumulada		-S/. 1,707	-S/. 3,414	-S/. 5,120	-S/. 6,827	-S/. 8,534
Total Activo No Corriente	S/. 28,985	S/. 24,061	S/. 19,136	S/. 14,211	S/. 9,287	S/. 6,904
TOTAL ACTIVO	S/. 59,251	S/. 65,369	S/. 93,424	S/. 125,770	S/. 167,830	S/. 215,592
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo Corriente						
Dividendos por pagar		S/. 0	S/. 0	S/. 4,156	S/. 12,388	S/. 13,274
Tributos por pagar		S/. 6,811	S/. 11,628	S/. 13,886	S/. 18,709	S/. 24,582
Total de Pasivo Corriente		S/. 6,811	S/. 11,628	S/. 18,042	S/. 31,097	S/. 37,857
Pasivo No Corriente						
Deuda con el banco	S/. 17,775	S/. 6,693	S/. 0	S/. 0	S/. 0	
Total Pasivo No Corriente	S/. 17,775	S/. 6,693	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Patrimonio Neto						
Capital social	S/. 41,476	S/. 41,476	S/. 41,476	S/. 41,476	S/. 41,476	S/. 41,476
Reserva Legal 10%		S/. 1,039	S/. 3,097	S/. 3,319	S/. 4,471	S/. 5,875
Resultado del ejercicio		S/. 9,350	S/. 27,873	S/. 25,711	S/. 27,852	S/. 39,599
Resultado acumulado		S/. 0	S/. 9,350	S/. 37,224	S/. 62,934	S/. 90,786
Total Patrimonio Neto	S/. 41,476	S/. 51,865	S/. 81,796	S/. 107,729	S/. 136,733	S/. 177,736

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **S/. 59,251** **S/. 65,369** **S/. 93,424** **S/. 125,770** **S/. 167,830** **S/. 215,592**

Fuente: Elaboración propia

- Estado de resultados

El estado de ganancias y pérdidas nos da a conocer detalles sobre las futuras ganancias que puede tener DiaFit en base a los ingresos, costos y gastos que conlleva el desarrollo de nuestro emprendimiento

A continuación, presentamos nuestro estado de resultados donde podemos ver que durante los meses 7 meses no generaremos ganancias y esto es coherente ya que todo emprendimiento nuevo los primeros meses no genera beneficio económico debido que consolidarse en el mercado, hacer de su marca conocida y eso requiere un arduo trabajo

Del mes 8 en adelante muestra se evidencia que la utilidad neta es positiva el cual para ese momento está generando ganancias Asimismo, nuestro margen de ventas es 36.95% ya que en costo se considera los costos operativos y el personal del área de operaciones.

Tabla 59: Estado de resultado mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	22,222	23,677	24,325	25,025	27,360	28,680	32,196	34,014	36,590	39,424	43,953	51,150
Personal área de operaciones	4,251	4,251	4,251	4,251	5,226	4,251	6,377	4,251	4,251	4,251	5,226	6,377
Costo operativo	9,759	10,369	10,645	10,938	11,922	12,479	13,956	14,719	15,809	16,999	18,906	21,937
UTILIDAD BRUTA	8,212	9,057	9,429	9,836	10,212	11,950	11,863	15,043	16,530	18,173	19,821	22,836
Personal de Administración y Ventas	7,194	7,194	7,194	7,194	8,844	7,194	10,791	7,194	7,194	7,194	8,844	10,791
Gastos de Administración y Ventas	3,737	3,737	3,737	3,737	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525
Depreciación y amortización	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410
UTILIDAD OPERATIVA	-3,129	-2,285	-1,913	-1,506	-2,568	820	-2,864	3,913	5,400	7,043	7,042	8,110
Gastos Financieros	381	364	346	327	309	289	270	250	230	209	187	166
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3,511	-2,649	-2,258	-1,833	-2,876	531	-3,134	3,663	5,171	6,835	6,854	7,944
Impuesto a la Renta	-1,036	-781	-666	-541	-848	157	-924	1,081	1,525	2,016	2,022	2,343

UTILIDAD NETA	-2,475	-1,867	-1,592	-1,292	-2,028	374	-2,209	2,583	3,645	4,818	4,832	5,600
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos nuestro estado de resultado anual donde podemos observar que tenemos ganancia al finalizar cada año en un periodo de 5 años

Tabla 60: Estado de resultado anual

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas	388,615	418,247	471,574	558,579	690,404
Personal área de operaciones	57,213	57,213	81,595	84,858	133,652
Costo operativo	168,439	181,034	203,594	240,330	295,911
UTILIDAD BRUTA	162,963	180,000	186,386	233,391	260,841
Personal de Administración y Ventas	96,822	96,822	99,727	129,342	135,810
Gastos de Administración y Ventas	43,153	33,813	34,663	35,704	36,776
Depreciación y amortización	4,925	4,925	4,925	4,925	4,925
UTILIDAD OPERATIVA	18,064	44,441	47,071	63,420	83,330
Gastos Financieros	3,328	511	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,737	43,929	47,071	63,420	83,330
Impuesto a la Renta	4,347	12,959	13,886	18,709	24,582
UTILIDAD NETA	10,389	30,970	33,185	44,711	58,748

Fuente: Elaboración propia

- Flujo de efectivo

A continuación, se muestra nuestro flujo de caja donde se muestran nuestros ingresos y egresos de DiaFit por un periodo de 1 año

Tabla 61: Flujo de caja mensual

FLUJO DE CAJA														
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		22,222	23,677	24,325	25,025	27,360	28,680	32,196	34,014	36,590	39,424	43,953	51,150	388,615
Costo de producción		9,759	10,369	10,645	10,938	11,922	12,479	13,956	14,719	15,809	16,999	18,906	21,937	168,439
Personal área producción		4,251	4,251	4,251	4,251	5,226	4,251	6,377	4,251	4,251	4,251	5,226	6,377	57,213
Utilidad Bruta		8,212	9,057	9,429	9,836	10,212	11,950	11,863	15,043	16,530	18,173	19,821	22,836	162,963
Personal de Administración y Ventas		7,194	7,194	7,194	7,194	8,844	7,194	10,791	7,194	7,194	7,194	8,844	10,791	96,822
Gastos de administracion y ventas		3,737	3,737	3,737	3,737	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	43,153
Depreciacion y amortización de intangibles		410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)		-3,129	-2,285	-1,913	-1,506	-2,568	820	-2,864	3,913	5,400	7,043	7,042	8,110	18,064
-Impuesto a la renta		446	462	467	472	501	516	563	584	617	653	715	816	6,811
+ depreciacion y amortización de intangibles		410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4,925
Flujo de Caja Operativo		-3,165	-2,337	-1,969	-1,567	-2,659	715	-3,016	3,740	5,194	6,801	6,737	7,704	16,178
- Activo fijo	-34,203													
- Gastos preoperativos	-18,439													
- Capital de trabajo	-6,609													-8,813
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,571	1,723	1,790	1,863	585	0	0	0	0	0	0	0	7,531
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-59,251	-1,594	-614	-180	296	-2,073	715	-3,016	3,740	5,194	6,801	6,737	7,704	14,896

Fuente: Elaboracion propia

A continuación, se muestra el flujo de caja por un periodo de 4 años

Tabla 62: Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA				
Concepto	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	418,247	471,574	558,579	690,404
Costo de producción	181,034	203,594	240,330	295,911
Personal área producción	57,213	81,595	84,858	133,652
Utilidad Bruta	180,000	186,386	233,391	260,841
Personal de Administración y Ventas	96,822	99,727	129,342	135,810
Gastos de administracion y ventas	33,813	34,663	35,704	36,776
Depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)	44,441	47,071	63,420	83,330
-Impuesto a la renta	11,628	13,886	18,709	24,582
+ depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925
Flujo de Caja Operativo	37,737	38,110	49,635	63,673
- Activo fijo		0		
- Gastos preoperativos				
- Capital de trabajo	-15,860	-25,877	-39,207	96,367
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	21,877	12,233	10,428	160,040

Fuente: Elaboración propia

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	52,987
TIR FCLD	39.65%

Por invertir S/59251 este proyecto dará un 16.52% de rentabilidad promedio y adicionalmente S/52987 expresado en término del año 0

8.8 Flujo financiero

El flujo financiero expresado en soles se detalla en 5 años en este se incluye el prestamos obtenido a través de caja Huancayo.

Tabla 63: Flujo de caja FCNI

FLUJO DE CAJA														
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		22,222	23,677	24,325	25,025	27,360	28,680	32,196	34,014	36,590	39,424	43,953	51,150	388,615
Costo de producción		9,759	10,369	10,645	10,938	11,922	12,479	13,956	14,719	15,809	16,999	18,906	21,937	168,439
Personal área producción		4,251	4,251	4,251	4,251	5,226	4,251	6,377	4,251	4,251	4,251	5,226	6,377	57,213
Utilidad Bruta		8,212	9,057	9,429	9,836	10,212	11,950	11,863	15,043	16,530	18,173	19,821	22,836	162,963
Personal de Administración y Ventas		7,194	7,194	7,194	7,194	8,844	7,194	10,791	7,194	7,194	7,194	8,844	10,791	96,822
Gastos de administracion y ventas		3,737	3,737	3,737	3,737	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	43,153
Depreciacion y amortización de intangibles		410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)		-3,129	-2,285	-1,913	-1,506	-2,568	820	-2,864	3,913	5,400	7,043	7,042	8,110	18,064
-Impuesto a la renta		446	462	467	472	501	516	563	584	617	653	715	816	6,811
+ depreciacion y amortización de intangibles		410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4,925
Flujo de Caja Operativo		-3,165	-2,337	-1,969	-1,567	-2,659	715	-3,016	3,740	5,194	6,801	6,737	7,704	16,178
- Activo fijo	-													
	34,203													
- Gastos preoperativos	-													
	18,439													
- Capital de trabajo	-6,609													-8,813
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,571	1,723	1,790	1,863	585	0	0	0	0	0	0	0	7,531
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-	59,251	-1,594	-614	-180	296	-2,073	715	-3,016	3,740	5,194	6,801	6,737	7,704
+ Préstamos obtenido	17,775													
-Amortización de la deuda		820	837	855	873	892	911	931	951	971	992	1,013	1,035	11,082
- Interés de la deuda		381	364	346	327	309	289	270	250	230	209	187	166	3,328
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		112	107	102	97	91	85	80	74	68	62	55	49	982

FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-													
	41,476	-2,683	-1,708	-1,278	-808	-3,183	-400	-4,137	2,613	4,061	5,662	5,592	6,552	1,468

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64: Flujo de caja FCNI anual

FLUJO DE CAJA				
Concepto	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas	418,247	471,574	558,579	690,404
Costo de producción	181,034	203,594	240,330	295,911
Personal área producción	57,213	81,595	84,858	133,652
Utilidad Bruta	180,000	186,386	233,391	260,841
Personal de Administración y Ventas	96,822	99,727	129,342	135,810
Gastos de administracion y ventas	33,813	34,663	35,704	36,776
Depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)	44,441	47,071	63,420	83,330
-Impuesto a la renta	11,628	13,886	18,709	24,582
+ depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925
Flujo de Caja Operativo	37,737	38,110	49,635	63,673
- Activo fijo		0		
- Gastos preoperativos				
- Capital de trabajo	-15,860	-25,877	-39,207	96,367
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	21,877	12,233	10,428	160,040
+ Préstamos obtenido				
-Amortización de la deuda	6,693	0	0	0
- Interés de la deuda	511	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	151	0	0	0
	14,823	12,233	10,428	160,040

Fuente: Elaboración propia

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	58,595
TIR FCNI	43.20%
IR	2.41

Por invertir S/41476 este proyecto dará un 17.70% de rentabilidad promedio anual y adicionalmente S/58595 expresado en término del año 0

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

Figura 39: Formula para hallar COK



Fuente: Elaboración propia

Beta desapalancada del sector	1.34
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	30.00%
Eproy	70.00%

$$\beta_{lproy} = 1.74$$

El primer paso para desarrollar la tasa de descuento es encontrar la beta libre del proyecto el cual se haya des apalancando la beta del sector americano el cual fue obtenido en la página del profesor damodaran luego esta beta se ajusta con los impuestos y la composición de deuda y patrimonio del proyecto el resultado de la beta libre del proyecto fue de 1.74.

Tabla 65: Calculo del COK

Tasa libre de Riesgo rf	0.785%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%
Riesgo País RP	1.21%
COK proy US\$=	15.95%

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%
COK proy soles=	16.52%

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso para encontrar nuestro costo de oportunidad del proyecto es hallar la tasa libre de riesgo para eso se escogió la última cotización del bono de tesoro americano a 10 años este valor fue de 0,785% con este valor se pudo hallar la prima de riesgo la cual fue de 8%. Luego se tuvo que buscar el valor del riesgo país y elegir la última cotización del EMBI el cual fue 1.21%. con todos estos valores se pudo desarrollar el cok del proyecto en dólares el cual fue den 15.95% para ajustarlo a nuestra moneda nacional se utilizó la inflación esperada en soles y dólares para así encontrar el valor del COK en soles el cual fue de 16.52%

Tabla 66: Calculo del WACC

Cálculo del WACC				
	S/.	%	%	
	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros/entidades bancarias	17,775	30.00%	20.45%	6.13%
Financiamiento Accionistas	41,476	70.00%	16.52%	11.57%
Inversión Total	59,251	100.00%		17.70%

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar el WACC se analizó la inversión total del proyecto, así como también la participación de los accionistas y de la entidad financiera. Caja

Huancayo tienen una participación de 30% eso corresponde a 14,138 soles mientras que los accionistas tenemos una participación de 70% que eso corresponde a 32,989 soles y el costo financiero de caja Huancayo es de 20.45% mientras el costo de los accionistas es de 16.52% con todos estos datos se pudo haber el WACC del proyecto el cual fue de 17.70%.

8.10 Indicadores de rentabilidad

Tabla 67: Indicadores de rentabilidad ROA y ROE

INDICADORES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	15.89%	33.15%	26.39%	26.64%	27.25%
ROE	20.03%	37.86%	30.80%	32.70%	33.05%

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad económica del proyecto tiene valores elevados lo cual nos indica que la empresa va a poder manejarse muy bien en el aspecto económico sobre todo en el segundo año de su funcionamiento permitiendo un crecimiento positivo para Diafit.

En lo que respecta a la rentabilidad de los accionistas la empresa demuestra una tendencia muy positiva esto demuestra que los accionistas van a tener unos muy buenos rendimientos por su inversión.

Tabla 68: Indicadores de rentabilidad VPN y TIR

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	52,987
TIR FCLD	39.65%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	58,595
TIR FCNI	43.20%
IR	2.41

Fuente: Elaboración propia

El VPN del proyecto es superior a 0 lo cual nos indica que el proyecto es rentable, además la TIR del proyecto es superior al WACC del proyecto lo cual fortalece la posición rentable del proyecto. El IR es 2.41 lo cual indica que el proyecto obtiene beneficios de más del doble de su inversión.

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

- **Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0). Interprete resultados.**

Situación actual

0	1	2	3	4	5
-41476	1468	14823	12233	10428	160040

COK actual: 16.52%

VPN actual: 58595

Para que el VPN del FCNI este en equilibrio el COK debe ser igual a la TIR

TIR = 43.20%

Volvemos hacer el cálculo utilizando TIR como COK

0	1	2	3	4	5
-41476	1468	14823	12233	10428	160040

COK=TIR 43.20%

VPN equilibrio: 0

Para que el Vpn del flujo de caja neto del inversionista(FCNI) este en equilibrio es necesario que el COK tenga el mismo valor que la TIR para que esto se cumple la COK debe tomar el valor de 43.20%.

- **Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)**

Situación actual

0	1	2	3	4	5
-59251	14896	21877	12233	10428	160040

WACC: 17.70%

VPN actual 52,987

Para que el VPN del FCNI este en equilibrio el WACC debe ser igual a la TIR

TIR: 39.65%

Volvemos hacer el cálculo utilizando TIR como WACC

0	1	2	3	4	5
-59251	14896	21877	12233	10428	160040

WACC = TIR 39.65%

VPN equilibrio = 0

Para que el VPN del FCLD logre su equilibrio es necesario que el WACC tenga el mismo val que la TIR del proyecto por tal motivo el WACC debe tomar el valor de 39.65% para que el VPN(FCNI)=0

- **¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?**

El VPN del FCNI varia de forma indirecta con cambios en el COK eso quiere decir que cuanto más bajo es el COK el VPN tiene un mayor valor y sucede lo contrario cuando el COK es alto esta variación se explica mejor en el siguiente gráfico

Situación actual

0	1	2	3	4	5
-41476	1468	14823	12233	10428	160040

COK actual: 16.5224%

VPN actual: 58595

COK	VPN
8.5224%	95877
10.5224%	85083
12.5224%	75350
14.5224%	66556
16.5224%	58595
26.5224%	28416
36.5224%	9107
46.5224%	-3720
43.2012%	0
56.5224%	-12525
66.5224%	-18744
76.5224%	-23251
86.5224%	-26592

- Realizar análisis multidimensional de variables críticas.

El VPN del FCNI tiene variaciones muy relevantes al modificar el precio y el crecimiento de ventas de Diafit cuanto más alto sea el precio unitario y el crecimiento de venta el VPN es mayor en cambio si el precio y el crecimiento son bajos el VPN es menor a cero lo que indicaría que el proyecto ya no sería viable.

¿Cómo varía el VPN del FCNI al modificarse el precio y el crecimiento porcentual en las ventas?

10%											
	0	30.0%	25.0%	15.0%	10.0%	9.0%	8.5%	8.0%	7.0%	5.0%	
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	S/.71.4	166,279	129,479	92,679	55,879	53,181	50,483	47,785	45,087	42,389	
	S/.61.4	63,179	59,579	55,979	52,379	48,681	44,983	41,285	37,587	33,889	
	S/.51.4	60,679	57,079	53,479	49,879	46,281	42,683	39,085	35,487	31,889	
	S/.41.4	54,879	52,379	49,879	49,879	69,568	47,179	46,979	46,779	46,579	46,379
	S/.31.4	54,473	51,775	49,077	49,077	46,379	48,747	51,115	53,483	55,851	58,219

	S/.21.4	65,983	57,682	49,456	43,379	17,290	9,431	1,644	(13,715)	(28,793)
	S/.11.4	(25,076)	(32,382)	(39,621)	(53,904)	(67,929)	(74,845)	(81,698)	(95,216)	(108,485)
	S/.1.4	(111,582)	(117,942)	(124,244)	(136,678)	(148,887)	(154,908)	(160,873)	(172,641)	(184,192)

8.11.2 Análisis de escenarios (Por variables)

Para realizar el análisis de los 3 escenarios se han utilizado las variables de ventas ya que se considera un punto relevante para evaluar la viabilidad del nuestro emprendimiento

- Escenario base: Escenario normal de la empresa
Este escenario nos demuestra nuestra situación actual con las ventas proyectadas nuestro VPN del flujo de caja libre disponible nos da un resultado de 52,987 soles y una TIR de 39.65% que es superior al wacc del proyecto que es de 17.7% y esto nos da un índice de rentabilidad de 2.41 lo cual indica que el beneficio obtenido es dos veces mayor a la inversión.

Tabla 69: Flujo de caja escenario base

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		388,615	418,247	471,574	558,579	690,404
Costo de producción		168,439	181,034	203,594	240,330	295,911
Personal área producción		57,213	57,213	81,595	84,858	133,652
Utilidad Bruta		162,963	180,000	186,386	233,391	260,841
Personal de Administración y Ventas		96,822	96,822	99,727	129,342	135,810
Gastos de administracion y ventas		43,153	33,813	34,663	35,704	36,776
Depreciacion y amortización de intangibles		4,925	4,925	4,925	4,925	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)		18,064	44,441	47,071	63,420	83,330
-Impuesto a la renta		6,811	11,628	13,886	18,709	24,582
+ depreciacion y amortización de intangibles		4,925	4,925	4,925	4,925	4,925
Flujo de Caja Operativo		16,178	37,737	38,110	49,635	63,673
- Activo fijo	-34,203			0		
- Gastos preoperativos	-18,439					

- Capital de trabajo	-6,609	-8,813	-15,860	-25,877	-39,207	96,367
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		7,531	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-59,251	14,896	21,877	12,233	10,428	160,040
+ Préstamos obtenido	17,775					
-Amortización de la deuda		11,082	6,693	0	0	0
- Interés de la deuda		3,328	511	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		982	151	0	0	0
	-41,476	1,468	14,823	12,233	10,428	160,040

Fuente: Elaboración propia

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	52,987
TIR FCLD	39.65%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	58,595
TIR FCNI	43.20%
IR	2.41

- Escenario pesimista: En este escenario las ventas disminuyen un 15%

Tabla 70: Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas	330,323	355,510	400,838	474,792	586,843
Costo de producción	143,936	154,663	173,860	205,110	252,379
Personal área producción	57,213	57,213	81,595	84,858	133,652
Utilidad Bruta	129,174	143,634	145,383	184,824	200,812
Personal de Administración y Ventas	96,822	96,822	99,727	129,342	135,810
Gastos de administracion y ventas	43,153	33,813	34,663	35,704	36,776
Depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)	-15,725	8,075	6,069	14,852	23,301
-Impuesto a la renta	5,920	-8,177	1,790	4,381	6,874
+ depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925	4,925

Flujo de Caja Operativo	-16,720	21,176	9,203	15,396	21,352
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-7,491	-13,481	-21,996	-33,326	81,912
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	7,531	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-16,680	7,695	-12,792	-17,930	103,264
+ Préstamos obtenido					
-Amortización de la deuda	10,896	6,581	0	0	0
- Interés de la deuda	3,272	503	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	965	148	0	0	0
	-29,883	759	-12,792	-17,930	103,264

Fuente: Elaboración propia

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-38,348
TIR FCLD	1.37%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-36,301
TIR FCNI	0.52%
IR	0.11

Bajo este escenario las ventas se reducen en un 15% lo que por consecuencia reduce el VPN obtenido por el proyecto el cual dio como resultado -38.348 soles y una TIR de 1.37% inferior al WACC del proyecto que es de 17,7\$ volviendo al proyecto no viable y una pérdida económica para los accionistas.

- Escenario optimista: En este escenario las ventas incrementan un 15%

En este escenario las ventas se incrementaron en 15% lo cual favorece al VPN del flujo de baja libre disponible obteniendo un resultado de 144,322 soles y una TIR de 77.82% muy por encima del wacc que es de 17.7% y se obtiene un índice de rentabilidad de 4.62 esto

Tabla 71: Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas	446,908	480,984	542,310	642,366	793,964
Costo de producción	192,942	207,406	233,327	275,550	339,442
Personal área producción	57,213	57,213	81,595	84,858	133,652
Utilidad Bruta	196,753	216,366	227,388	281,958	320,870
Personal de Administración y Ventas	96,822	96,822	99,727	129,342	135,810
Gastos de administracion y ventas	43,153	33,813	34,663	35,704	36,776
Depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925	4,925
Utilidad Operativa (EBIT)	51,853	80,806	88,073	111,987	143,359
-Impuesto a la renta	7,702	31,433	25,982	33,036	42,291
+ depreciacion y amortización de intangibles	4,925	4,925	4,925	4,925	4,925
Flujo de Caja Operativo	49,076	54,298	67,016	83,875	105,993
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-10,135	-18,239	-29,759	-45,088	110,822
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	7,531	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	46,473	36,059	37,258	38,787	216,815
+ Préstamos obtenido					
-Amortización de la deuda	11,267	6,805	0	0	0
- Interés de la deuda	3,383	520	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	998	153	0	0	0
	32,820	28,887	37,258	38,787	216,815

Fuente: Elaboración propia

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	144,322
TIR FCLD	77.82%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	152,798
TIR FCNI	90.49%
IR	4.62

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

Para hallar nuestro punto de equilibrio que es el número mínimo de unidades que una empresa necesita producir para llegar a un beneficio igual a cero, es decir donde la empresa no gana ni pierde dinero. El punto de equilibrio es utilizado también para predecir ganancias a futuro ya que, nos permite determinar a partir de qué número de unidades producidas la empresa obtiene ganancias o pérdida.

Para realizar esto se determinaron los costos fijos totales (que no están afectos a las cantidades producidas) y los costos variables (que sí están afectos al volumen de unidades producidas) en forma unitaria, al igual que el precio promedio de venta unitario, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 72: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio promedio de venta unitario (por servicio)	S/. 41.00	S/. 42.03	S/. 43.08	S/. 44.37	S/. 45.70
Costo Variable unitario	S/. 17.26	S/. 17.69	S/. 18.13	S/. 18.68	S/. 19.24
Costos fijos anuales	S/. 43,153	S/. 33,813	S/. 34,663	S/. 35,704	S/. 36,776
P.E (Q) Ing = CFt / (1 - Cvu / Pvu)					
Punto de equilibrio en ingresos (soles)	S/. 74,526	S/. 58,396	S/. 59,865	S/. 61,663	S/. 63,514
P.E (Q) Unid. = P.E (Q) ingresos / Pvu					
Punto de equilibrio en Cantidad de productos	1,818	1,390	1,390	1,390	1,390
MES QUE SE ALCANZA EL EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales	S/. 458,566	S/. 493,532	S/. 556,457	S/. 659,123	S/. 814,676

N° Productos por año	11,480	12,054	13,259	15,248	18,298
Mes que se logra el equilibrio	1.9	1.4	1.3	1.1	0.9
	1 MESES 27 DÍAS	1 MESES 11 DÍAS	1 MESES 8 DÍAS	1 MESES 3 DÍAS	0 MESES 27 DÍAS

Fuente: Elaboración propia

- El punto de equilibrio en soles para el primer año es de S/ 74, 526 este resultado se debe obtener vendiendo los postres de Diafit para así lograr cubrir con todos nuestros costos y gastos de funcionamiento.
- El punto de equilibrio en cantidad de producción es de 1,818 para lograr este resultado es necesario vender los postres ofrecidos por Diafit y así lograr ese equilibrio económico.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto

Riesgo político

Todo proyecto de inversión o pequeños emprendimientos que día a día nacen siempre conlleva un riesgo político debido esto se debe a que las personas que llevan la rienda de un país causan incertidumbre en el pueblo lo que perjudica que inversiones extranjeras no lleguen al país o el propio pueblo peruano decida ahorrar y evitar comprar diversos productos como respaldo a su economía. Asimismo, ante la coyuntura actual en el proceso de un nuevo presidente hay la incertidumbre de que va a ocurrir más adelante, pero con la reactivación económica post pandemia este panorama puede mejorar. Asimismo, nuestra empresa siempre debe planificar futuros escenarios que puedan suceder con el fin de mantenerse en el tiempo.

Riesgo financiero

El principal riesgo financiero en la inflación que pueda tener nuestro país y afectar el poder adquisitivo de nuestra moneda esto perjudicaría nuestros costos y ventas, es por ello que analizamos los 3 escenarios para saber hasta cuanto puede resistir una caída en ventas nuestra empresa.

Riesgo de mercado

En el mercado peruano existen diversas empresas dedicadas a este giro de negocio cada uno con una nueva propuesta de valor es así que fortalecer y enfocarnos en nuestra propuesta de valor podemos sobresalir entre las demás empresas.

9 CONCLUSIONES PERSONALES

Como resultado de la investigación del proyecto postres saludables “DiaFit” se ha identificado un mercado con alto consumo de productos saludables, pero con poca demanda de productos esto es una tendencia que está creciendo ya que las personas a raíz del COVID-19 tratan de alimentarse saludablemente para estar sanos. Asimismo, la práctica de alguna actividad física y seguir una alimentación saludable hace que los clientes busquen productos que beneficie su salud.

Nuestros canales de ventas serán a través de redes sociales y de manera presencial en nuestro local de surco esto permitirá realizar estrategias de marketing más eficaces y llegar a más público objetivo

Financieramente nuestros indicadores hacen viable el proyecto, pero debemos tomar en cuenta futuras olas de infección por COVID ya que al ser un giro de alimentos nuestros protocolos de atención y operaciones deben cumplirse al pie de la letra para evitar sanciones y contagios en la empresa o con cliente

El margen de ganancia cuando la propia empresa prepara los postres es alta y si estandarizando nuestro proceso de producción sin perder la calidad de nuestros productos podemos incrementar nuestra carta de postres a ofrecer para poder llegar a más público objetivo

Por último, la relación cliente empresa no debe terminar con la compra de un postre debe ir más allá y con nuestra propuesta de valor de tener un nutricionista para la atención y asesoría de algunos clientes crea una relación de confianza con ellos lo que conlleva a que regrese a comprar un nuevo postre

El crecimiento del e-commerce nos aporta de manera positiva, puesto que a raíz de la pandemia se ha observado un crecimiento del 45% (Ecommerce News, 2020), ya que los primeros años nuestras ventas se realizarán a través de las plataformas virtuales como página web propia, Facebook e Instagram, esto aporta de manera significativa al proyecto, de manera que reforzemos y demos a conocer nuestra marca con presencia virtual.

Refiriéndonos a la estructura organizacional y recursos humanos se destaca que la empresa contará con seis personas que llevarán a cabo las operaciones necesarias para el correcto funcionamiento. Estas personas estarán en planilla y bajo el régimen de pequeña empresa que es el que contempla el cumplimiento de beneficios sociales como: media gratificación, quince días de vacaciones, mitad de CTS,

entre otros. En cuanto a la gestión de recursos humanos en cuanto a reclutamiento de personal las convocatorias serán publicadas en la página web de la empresa y también por Bumeran, CompuTrabajo, Aptitus, etc. Además, se tendrá en consideración la elaboración de un plan anual de capacitación que pretende el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.

Según el estado de resultados el proyecto DiaFit se muestra como rentable en el tiempo, teniendo ganancias de S/ 10,389.00, S/ 30,970.00, S/ 33,185.00, S/ 44,711.00, S/ 58,748.00 durante los cinco años de evaluación del proyecto respectivamente. Se presentan los siguientes indicadores de rentabilidad Tasa Interna de Retorno (TIR) de 43.20% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 58,595.00. Dichos indicadores muestran un panorama favorable para el emprendimiento.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernández Perez, J. A (2011) “Modelo de competitividad de las cinco fuerzas Porter”. Recuperado de: [https://www.academia.edu/download/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf]

Flores Motta, B. S., Castillo Honores, J. J., Bailon Huarhua, C. E., & Hormaza Castro, N. M. (2017). Proyecto de negocio sobre comida saludable, Good Food. Recuperado de : https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622166/HORMAZA_CN.pdf?sequence=16&isAllowed=y .

CPI. (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

IPSOS. (2020). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Prado, R. P., & Arias, Y. M. A. (2020). Diabetes y factores de riesgo en docentes de la Universidad Nacional de Ica, Perú. *Revista Finlay*, 10(4), 337-346. <http://www.revfinlay.sld.cu/index.php/finlay/article/view/823/1920>

D´Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un Enfoque de gerencia* (1° ed). México: Pearson
Armstrong, G., Kotler, P., et al. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson Educación de México, S.A. <https://elevaciondigital.pe/wp-content/uploads/2020/04/kot-mtk.pdf>

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Mercado de postres envasados alcanzaría S/114 millones este último año impulsado por sectores C y D. (Artículo periodístico). Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mercado-postres-ensados-alcanzaria-s114-millones-este-ano-impulsado-sectores-c-y-d-228161.aspx>

Michaux, S. & Cadiat, A. (2008) “Las cinco fuerzas de Porter: Como distanciarse de la competencia con éxito”. Editorial “50 minutos”. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=fuerzas+porter+empresa&ots=W5S767I9Ss&sig=BsBSQfevA81I8P5vIR7lfl30e-Y>

Osterwalder, A. (2011) “Generacion de modelo de negocios”. Recuperado de:

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:GaKbBdeeeVcJ:scholar.google.com/+La+mejor+manera+de+describir+un+modelo+de+negocio+es+dividirlo+en+nueve+m%C3%B3dulos+b%C3%A1sicos+que+reflejen+la+1%C3%B3gica+que+sigue+una+empresa+para+conseguir+ingresos+y+estos+m%C3%B3dulos+cubren+las+cuatro+%C3%A1reas+principales+de+un+negocio:+cliente,+oferta,+infraestructura&hl=es&as_sdt=0,5

“Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable”. Fecha de publicación: (08/02/2016). *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/26-limenos-considera-alimentacion-saludable-111131-noticia/>

11 ANEXOS

ENTREVISTAS

- N1 GISELLA QUIROZ 43 AÑOS

Vive en la Perla Callao, padece de Diabetes y le gustan los postres como los helados y pasteles, asimismo por la pandemia ya no hace actividad física. Ella sigue buenos hábitos alimenticios para cuidar su salud y evita comer azúcar. Ella suele comprar postres para diabéticos, pero le resulta difícil encontrarlos y si encuentra no tiene los postres saludables que le gusta a ella. Sus expectativas para un postre son que le satisfaga, que no afecte su salud y que pueda saber los insumos con los que se realiza y deben de diferenciar dependiente del tipo de persona y si padece alguna enfermedad

- N2 LUCAS MARCELO 18 AÑOS

Vive en el Callao, realiza actividades físicas desde los 13 años Le gusta alimentarse con comida naturales y evitar los enlatados y envasado asimismo un familiar de él padece de diabetes el cual evita comidas condimentadas y alta en azúcar. Considera que encontrar postres saludables es complicado por la abundancia de comida chatarra asimismo si compra un postre investiga si es realmente saludable y que debería de tener los ingredientes con los que se realiza.

- N3 MARIA RENGIFO 46 AÑOS

Vive en el Callao y le gusta practicar alguna actividad física 5 veces por semana, su alimentación es con pocos carbohidratos y le gustan los postres como la tartaleta y el pie. Sus expectativas al comprar un postre es saber con qué insumos fue preparado y en particular le gustaría que reemplace la harina con avena asimismo la compra de sus postres lo realiza por internet.

- N4 JUDITH SIFUENTES 49 AÑOS

Vive en la Perla le gustan los postres, no realiza actividad física trata de comer saludable evitando comer de noche considera. Ella tiene diabetes y toma sus medicamentos, pero no tiene una dieta estricta. Resulta difícil encontrar postres saludables ya que en su mayoría son hechos con alta azúcar. Sus expectativas es encontrar postres con bajo en azúcar que no tenga grasa y que tenga stevia. Los postres que le gustan son tres leches y crema volteada y su compra es cada 15 días. Considera que es importante saber con qué ingredientes fue preparado y trata de buscar postres en las panaderías.

- N5 SANDRO GONZALO 49 AÑOS

Vive en San Miguel, realiza poca actividad física de 2 a 3 horas por semana y le gustan los postres, considera que come saludable debido a que fue a un nutricionista y le mencionó que estaba subido de peso y debe comer menos calorías, y tiene un familiar con diabetes que sigue una dieta. Su postre favorito es el pie de manzana, su frecuencia de compra es 1 vez por semana y considera que le gustaría saber los ingredientes con el que está hecho sus postres.

- N6 SILVIA RODAS 28 AÑOS

Es de Villa el Salvador, practica los fines de semana o interdiario alguna actividad le encantan los postres sobre todo la torta de chocolate su frecuencia de compra es interdiario. Tiene un familiar que sufre de diabetes y sigue una dieta estricta de alimentación para evitar subir el azúcar. En lo posible trata de comer saludable con ensaladas y frutas, pero no sigue alguna dieta. No compra postres saludables debido a que no encuentra un lugar donde comprarlo por ende acude a panaderías y supermercados. Considera que se debe saber con qué insumos lo prepara y las empresas deben diferenciar sus postres dependiendo el tipo de persona

- N7 ARIANA VAQUERIZO 22 AÑOS

Realiza una rutina de ejercicios 2 veces por semana y es muy asidua a comprar postres, tiene buenos hábitos alimenticios ya que evita grasas y exceso de azúcar en su casa donde vive tiene un familiar

que padece de diabetes y ella sigue una dieta estricta recomendada por su nutricionista. Le gustan la mayoría de postres, pero le resulta difícil encontrar donde vender postres saludables y solo compra los postres que venden en la panadería, asimismo considera importante que al comprar un postre saludable se pueda saber los ingredientes con lo que se hacen y qué se diferencia cada postre por el estilo de vida.

- N8 YAQUELINE HERNÁNDEZ 29 AÑOS

Realiza actividad física 1 a 2 veces por semana, trata de llevar buenos hábitos alimenticios no tiene una dieta para ellos pero trata de evitar alimentos con alto en grasas y carbohidratos, le gustan los postres y es muy asidua en comprarlos. Si compra postres saludables por internet, pero el tiempo de entrega tarda mucho en llegar. Considera que estos postres deben de venir con información de los insumos que usan y también deben tener diferentes tipos de postres para cada estilo de vida del cliente. Normalmente compra por internet y panaderías

- N9 JULISSA AVALOS 27 AÑOS

Acude al gym de 2 a 3 veces por semana y lleva una dieta para el cuidado de su salud y evitar subir de peso, le gustan los postres como torta de chocolates entre otros, pero trata de evitarlos porque contiene alto en grasas y azúcares, no compra postres saludables debido a que es difícil encontrar un local y buscar por internet le genera desconfianza también considera que estos postres deben de tener alguna información de qué ingredientes usa para tener más confianza con la empresa.

- N10 DEYSI ARAUCO 26 AÑOS

Le gusta salir a correr y hacer ejercicios llevando una dieta hecha por un nutricionista por lo que tiene buenos hábitos alimenticios, le gustan los postres, pero siempre buscan que sean saludables y vayan de acuerdo a su dieta. Resulta difícil encontrar locales que vendan estos postres. Sus expectativas al comprar un postre deben ser que sea bajo en grasas y azúcares, asimismo debe tener la información de cómo se prepara y los insumos que utiliza y las empresas deben asesorar a sus clientes si este postre le va a ser beneficioso para su salud o no.

- N11 ARIANA VALENCIA 26 AÑOS

La entrevistada comenta que trata de mantener un estilo de vida saludable, hacer ejercicios de forma interdiaria y su alimentación frecuentemente es sana. Comenta que tiene un familiar con diabetes y

esta persona si lleva una dieta estricta. Con respecto a los postres sólo los consume en ocasiones especiales como cumpleaños y para ella no es fácil encontrar tiendas en las que se vendan postres saludables.

- N12 JORGE PASTOR 40 AÑOS

El entrevistado menciona que lleva una vida saludable pues realiza ejercicio de forma diaria, además, su alimentación está basada en el consumo de verduras. Por otro lado, consume frecuentemente postres saludables los cuales adquiere en una panadería cerca de su domicilio. Sin embargo, considera que no en todo distrito es sencillo encontrar un lugar para comprar postres saludables.

- N13 ROSA CHÁVEZ 27 AÑOS

La entrevistada comenta que no sigue una dieta, pero intenta comer saludable, además, realiza actividad física tres veces por semana. No le es sencillo encontrar un lugar que venda postres saludables y ponga la información exacta del contenido. Por ello, prefiere prepararlos por sí misma.

- N14 MARCELO HERRERA 35 AÑOS

El entrevistado cuenta que lleva una vida muy ejercitada pues realiza ejercicio de forma interdiaria y tres veces por día. Por otro lado, no cuenta con una dieta, pero intenta comer sano. Le gusta consumir postres saludables, pero no son fáciles de encontrar. Por lo que considera que deberían existir lugares en donde las personas puedan comprar postres diferenciados.

- N15 PAMELA SUAREZ 25 años

Vive en Surco, realiza actividades físicas con regularidad. Le gusta alimentarse con comidas sanas, pero de vez en cuando come carbohidratos, asimismo, un familiar de ella sufre de diabetes por lo cual evita consumir azúcar y evita comer postres, aunque a ella le gusta mucho. Para la entrevistada le es fácil conseguir postres ya sea saludables o tradicionales cuando compra un postre ella busca productos de calidad y sanos.

- N16 LILIANA FLORES 52 años

La entrevistada vive en villa maría del triunfo realiza actividad física con frecuencia ya que ella baila marinera profesionalmente tienen un familiar que sufre de diabetes y cuenta con una dieta muy

estricta para mantenerse sano no compran muchos postres sanos ya que no conocen un buen lugar donde comprarlo y no hacen compras por internet.

- N17 KATHERIN MARTINEZ 28 años

Ella vive en el cercado de lima y no realiza mucha actividad física tiene una tia que sufre de diabetes y trata de evitar el azúcar por eso ella consume algunos edulcorantes. La entrevistada no compra con frecuencia postres sanos, ella consume postres tradicionales y compra sus postres en internet.

- N18 INGRID CORTAVARRIA 26 años

Realiza actividades físicas interdiario le gustan los postres como queque y chocolates y tiene un familiar que padece de diabetes el cual sigue una dieta estricta recomendada por el médico, tiene buenos hábitos alimenticios a pesar de su trabajo no tiene una dieta estipulada y está de acuerdo en que compraría postres saludables pero le gustaría saber los ingrediente con los que están hechos asimismo pero le resulta difícil conseguirlos debido a que no conoce lugares donde vendan estos postres.

- N JOSEF LEYVA LEON 30 años

Lleva una alimentación balanceada evite comer arroz y harinas refinadas acude al GYM interdiario y su papá sufre de diabetes el cual sigue una dieta baja en azúcares. Le gustan los postres saludables, pero al no tener dónde comprar le gusta prepararlos. Sus expectativas al comprar un postre saludable son que los ingredientes no sean dañinos para la salud y que pueda saber con qué ingrediente está preparado. Asimismo, tiene un familiar que prepara postres saludables y le compra a ella

- N20 INGRI LEON 22 años

Le gustan los postres y es asidua compradora de todo tipo de postres, practica poca actividad física en su vivienda tiene un familiar que sufre de diabetes y deben estar pendientes de que siga la dieta recomendada por el médico. Sus expectativas al comprar un postre son que tengan un buen sabor y que se puede leer los ingredientes con el que fue preparado. Suela comprar en bodega o panaderías sus postres.