



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Negocio de venta de comida saludable vía online

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Asto Rivas, Mariella Yovana (0000-0002-2187-6824)

Bravo Alva, Kevin Oscar (0000-0003-0767-0747)

Oré Barrientos, Flora (0000-0002-8253-7156)

Shuña Reategui, Dianita (0000-0003-3509-4038)

ASESOR

Vargas García, Allan Herminio (0000-0003-2092-8706)

Lima, 10 de Diciembre de 2018

DEDICATORIA

A Dios.

Por haber permitido que lleguemos hasta este punto de nuestra carrera, habernos dado salud y fuerzas para lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos valores, por la motivación constante y sobre todo por el gran amor que nos dan.

A nuestros asesores.

Por su gran apoyo para la culminación de nuestros estudios profesionales y la elaboración de este proyecto de investigación.

RESUMEN

Hoy en día, el consumidor está cada vez más informado a cerca de su alimentación y son más exigentes al momento de adquirir algún producto. Por ejemplo, los trabajadores de empresas ya sea por falta de tiempo, falta de insumos o simplemente porque no gustan de cocinar, recurren a la comida delivery, Fast Food o restaurantes, y cada vez se vuelven más juiciosos al momento de hacer un pedido; ya que, según las encuestas realizadas, siempre buscan alternativas de consumo de alimentos que sean más saludables. Es por ello, que se vio conveniente enfocar nuestro proyecto de investigación hacia el rubro de alimentos.

El desarrollo del proyecto estará dirigido a trabajadores que laboren dentro del corazón financiero de Lima Metropolitana, tales como San Isidro, Miraflores, Lince y San Borja. En estos distritos laboran alrededor de 665,134 mil personas y muchas de ellas tienen problemas para conseguir un almuerzo agradable, saludable y que llegue a tiempo. Por ello, se pretende ofrecer un producto distinto y delicioso.

La idea de negocio radica en que llegaremos a estos trabajadores a través de una plataforma online, en donde nuestra principal ventaja competitiva es la diferenciación en nuestros platos y servicio.

Por último, considerando los puntos mencionados líneas arriba CLICK FOOD, va a cubrir las necesidad y exigencias del mercado, y se necesitará una inversión de S/. 32,012.01 por parte de los nuevos inversionistas, asegurando una recuperación del monto total dentro de 3 años.

Palabras claves: Delivery; saludable; comida; alimentación.

ABSTRACT

Nowadays, the consumer is increasingly informed about his nutrition and is more demanding when purchasing a product. For example, the workers of companies that they do not have enough time for cooking, they do not find the necessary supplies or simply because they do not like to cook, they choose to buy the delivery of food, fast food or restaurants, and now these options are used more frequently than before, and it is easier to make an order. According to the surveys carried out, they are always looking for consumption alternatives that are healthier. That is why we are focusing on our project towards the food industry.

The development of the project is directed to employees who work within the financial heart of Metropolitan Lima, such as San Isidro, Miraflores, Lince and San Borja. In these districts are around 665,135 thousand of people work and many of them have problems to get a tasty and healthy lunch and get it on time. Therefore, it is intended to offer a different and delicious product.

The business idea is to reach these workers through an online platform, where our main competitive advantage is the differentiation in our dishes

Finally, considering all the points up CLICK FOOD is going to cover all the market needs, and we will need an investment of S /. 32,012.01 by new investors, ensuring a recovery of the total amount within 3 years.

Keywords: Delivery, healthy, food, food.

TABLA DE CONTENIDO

1	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	12
1.1	IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO:	12
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO A OFRECER:	12
1.3	EQUIPO DE TRABAJO	13
2	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	15
2.1.1	Análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico y legal).....	15
2.1.1.1	Factor político:.....	15
2.1.1.2	Resultados esperados:.....	15
2.1.1.3	Factor económico:	15
2.1.1.4	Factores sociales	18
2.1.1.5	Factores tecnológicos:	18
2.1.1.6	Factores ecológicos.....	19
2.1.2	Factores legales:	20
2.1.3	Análisis de la industria: análisis de las 5 fuerzas de Porter	20
2.1.3.1	Poder de negociación de los proveedores:.....	20
2.1.3.2	Poder de negociación de los clientes:	22
2.1.3.3	Amenaza de productos/servicios sustitutos:	23
2.1.3.4	Amenaza de nuevos competidores	24
2.1.3.5	Rivalidad entre competidores existentes	24
2.2	ANÁLISIS INTERNO. LA CADENA DE VALOR.....	26
2.3	ANÁLISIS FODA	27
2.4	VISIÓN.....	27
2.5	MISIÓN	27
2.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	28
2.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	29
3	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	30
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	30
3.1.1	Hipótesis: Usuario	30

3.1.2	Experimento Pitch MVP:	31
3.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.2.1	Validación del servicio	32
3.2.2	Resultados del Pitch MVP.....	33
3.3	INFORME FINAL.....	33
3.3.1	Resultados de la investigación tipo exploratoria del consumidor:	34
4	PLAN DE MARKETING	37
4.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	37
4.2	MERCADO OBJETIVO.....	37
4.2.1	Tamaño de mercado total	37
4.2.2	Tamaño de mercado operativo (Target)	40
4.2.3	Potencial de crecimiento del mercado	42
4.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING:	42
4.3.1	Segmentación	43
4.3.1.1	Característica geográfica	43
4.3.1.2	Característica demográfica	43
4.3.1.3	Característica psicográfica:.....	44
4.3.2	Posicionamiento	44
4.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	45
4.4.1	Estrategia de producto	45
4.4.2	Diseño de producto / servicio	45
4.4.3	Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)	48
4.4.4	Estrategia comunicacional	51
4.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	53
4.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	56
5	PLAN DE OPERACIONES	59
5.1	POLÍTICAS OPERACIONALES.....	59
5.1.1	Calidad.....	59
5.1.2	Procesos	59
5.1.3	Planificación	59
5.1.4	Inventarios	60
5.2	DISEÑO DE LAS INSTALACIONES	60

5.2.1	Localización de las instalaciones.....	60
5.2.2	Capacidad de las instalaciones	61
5.2.3	Distribución de las instalaciones	61
5.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	64
5.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	65
5.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	67
5.5.1	Gestión de compras y stock	67
5.5.2	Gestión de la calidad.....	68
5.5.3	Gestión de los proveedores.....	69
5.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	70
5.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	71
6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	72
6.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	72
6.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	72
6.2.1	Organigrama	72
6.2.2	Diseño de puestos y funciones.....	74
6.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	79
6.4	GESTIÓN HUMANA	79
6.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	79
6.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	83
6.4.3	Sistema de remuneración.....	86
6.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	87
7	PLAN ECONOMICO-FINANCIERO	88
7.1	SUPUESTOS GENERALES.....	88
7.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	89
7.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	93
7.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	95
7.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	97
7.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	100
7.7	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO).....	102

7.8	FLUJO FINANCIERO.....	103
7.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 105	
	A CONTINUACIÓN, SE DETALLA LOS PASOS QUE SE SIGUIERON PARA DETERMINAR LA TASA DE DESCUENTO ACCIONISTA, PARA EL CUAL SE UTILIZÓ EL MÉTODO CAPM, UNO DE LOS MÉTODOS MÁS USADOS EN TEMAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTO.	105
7.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	106
7.11	ANÁLISIS DE RIESGO	106
7.11.1	Análisis de sensibilidad	106
7.11.2	Análisis por Escenarios (por variables).....	108
7.11.3	Análisis de Punto de Equilibrio	111
7.11.4	Principales Riesgos del Proyecto (cualitativos)	112
8	CONCLUSIONES	113
9	REFERENCIAS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Producto Bruto Interno – Por Sectores.....	16
Tabla 2:	Expectativas de la Inflación	17
Tabla 3:	Expectativas de la Tasa de Interés.....	17
Tabla 4:	Reporte de Entrevista a los Usuarios.....	33
Tabla 5:	Distribución de Empresas que se Dieron de Alta el 2018 según el distrito donde Funcionan	38
Tabla 6:	Determinación del Mercado Operativo del Cliente.....	41
Tabla 7:	Determinación del Mercado Operativo del Cliente.....	42
Tabla 8:	Total de Trabajadores por Distrito	43
Tabla 9:	Costos de Desarrollo del Producto/Servicio.....	48
Tabla 10:	Método de Valor Percibido	49
Tabla 11:	Método de Valor Económico	49
Tabla 12:	Estimación de Precio Según el Costo.....	50
Tabla 13:	Lista de Precios Según el Tipo de Producto.....	50
Tabla 14:	Costos de Comunicación	52

Tabla 15: Costo de Producción Unitaria.....	53
Tabla 16: Costos Variables.....	53
Tabla 17: Distribución de la Demanda Según el Tipo de Servicio	53
Tabla 18: Desarrollo Comercial Mensual.....	54
Tabla 19: Ventas Mensuales en Soles del Primer Año.....	55
Tabla 20: Proyección de las Ventas Anuales en Unidades.....	56
Tabla 21: Proyección Anual de las Ventas	56
Tabla 22: Presupuesto de Marketing según la Naturaleza del Gasto	58
Tabla 23: Proyección Anual del Presupuesto de Marketing	58
Tabla 24: Designación y Ponderación de Factores de Ubicación	60
Tabla 25: Resultados de la Ponderación de Factores de Ubicación	61
Tabla 26: Formulario de Registro de Proveedores	70
Tabla 27: Activos Fijos – Proceso Productivo	71
Tabla 28: Gastos Operativos	71
Tabla 29: Formato de Evaluación de Desempeño	85
Tabla 30: Planilla del Personal	87
Tabla 31: Estructura de Gastos Anuales del Área de Recursos Humanos	87
Tabla 32: Inversión en Activos Fijos.....	89
Tabla 33: Depreciación de Activos Fijos	91
Tabla 34: Intangibles (Gastos Pre operativos).....	92
Tabla 35: Amortización de Intangibles	92
Tabla 36: Bienes No Depreciables	92
Tabla 37: Crecimiento Comercial 1 ^{er} Año.....	93
Tabla 38: Ventas Mensuales 1 ^{er} Año.....	94
Tabla 39: Ingresos Anuales 5 Años	94
Tabla 40: Ventas en Unidades	95
Tabla 41: Costos Variables Mensuales y Anuales	95
Tabla 42: Costos Variables Anuales. 5 Años	95
Tabla 43: Valorizado de Inventario Final.....	96
Tabla 44: Gastos de Operación Mensual	96
Tabla 45: Gastos Operativos	97
Tabla 46: Inversión en Capital de Trabajo	98
Tabla 47: Incremento de Capital de Trabajo	99

Tabla 48: Liquidación de IGV	99
Tabla 49: Inversión Total del Proyecto	100
Tabla 50: Financiamiento	100
Tabla 51: Aporte de los Accionistas.....	101
Tabla 52: Aporte de los Accionistas.....	101
Tabla 53: Estado de Situación Financiera (Soles).....	102
Tabla 54: Estado de Resultados Proyectado (Soles)	103
Tabla 55: Flujo de Caja Financiero Proyectado (Soles)	104
Tabla 56: Cálculo de la Tasa de Descuento.....	105
Tabla 57: Flujo de Caja Financiero Proyectado (Soles).....	107
Tabla 58: Variaciones.....	108
Tabla 59: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Optimista.....	109
Tabla 60: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Pesimista	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Business Model Canvas	12
Figura 2: Ingreso por giro del Mercado – Productores Santa Anita (desde 01/01 al 02/12 2018).....	21
Figura 3: Diferencia entre los Estilos de Vida.....	22
Figura 4: Uso del Internet.....	23
Figura 5: Evolución Mensual de la Actividad – Restaurante	24
Figura 6: Participación del Sector de Restaurantes en el Mercado Peruano	25
Figura 7: Análisis FODA.....	27
Figura 8: Esquema de las Estrategias de Porter.....	28
Figura 9: Fan Page Diseñado para Nuestro Público Objetivo.....	31
Figura 10: Landing Page Delivery de Comida Saludable	33
Figura 11: Importancia de los Usuarios por Cuidar su Alimentación	34
Figura 12: Frecuencia de Consumo de Delivery de los Usuarios.....	34
Figura 13: Nivel de Inversión de los Usuarios en Delivery de Comida	35
Figura 14: Nivel Demanda por Comprar Comida Saludable Mediante Delivery	35
Figura 15: Motivo de los Usuarios por Consumir Comidas Mediante Delivery.....	36
Figura 16: Distribución de Personas Según NSE 2017	44

Figura 17: Distribución de Personas Según su Edad y NSE	44
Figura 18: Ciclo de Vida del Producto	45
Figura 19: Distribución del Área de Producción y Despacho	63
Figura 20: Mapa de Procesos.....	66
Figura 21: Esquema Procesos de Compra y Producción.....	67
Figura 22: Organigrama.....	73
Figura 23: Formatos de Reclutamiento de Personal.....	82
Figura 24: Estructura del Financiamiento de la Inversión.....	88

1 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea / nombre del negocio:

En la actualidad, existe una tendencia en llevar un estilo de vida saludable, acompañada de ejercicios, ingesta de alimentos saludables y hacer actividades al aire libre. En cuanto a la ingesta de alimentos saludables, en la actualidad, vemos un sin número de empresas que se dedican a la elaboración y venta de este tipo de productos; sin embargo, muchas veces, aun sabiendo que son productos sanos, no sabemos qué cantidad de proteínas, carbohidratos, grasas, entre otros, se está ingiriendo. Gracias a lo mencionado, nace CLICK FOODK FOOD, un lugar online de delivery de comida saludable, que además de vender comida saludable, permitirá que el cliente, arme su menú y sepa el contenido nutricional de su plato, a través de una balanza calórica.

Figura 1: Business Model Canvas

Business Model Canvas				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
1.- Desarrollador de plataforma virtual 2.- Persona community manager. 3. Proveedores de productos Naturales. 4.- Nutricionista. 5.- Chef	* Posicionamiento virtual de nuestro servicio. * Gestión de nuestras redes sociales.	Usuario 1.- Poder conocer los valores nutricionales de la comida que solicita. 2.- Poder de poder armar su plato según su gusto. 3.- Poder contar con planes de afiliación.	Usuario: 1.- Plataforma web. 2.- Fácil navegación. 2.- Servicio post venta.	Usuario: Edad: Mayores de 18 Género: Femenino y Masculino. Distrito: San Isidro, Lince y San Borja.
	RECURSOS CLAVE 1.- Área de desarrollo y soporte digital. 2.- Área de atención al cliente. 3.- Área de cocina y refrigeración.		CANALES DE DISTRIBUCIÓN 1.- Canal de distribución directo.	
ESTRUCTURA DE COSTOS 1.- Desarrollo de la plataforma virtual. 2.- Gastos de publicidad y gestión comercial online. 3.- Gastos administrativos.			FUENTE DE INGRESOS * Venta de productos	

Fuente: Elaboración propia

1.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer:

Nuestra idea de negocio es ofrecer delivery de comida a través de una plataforma online a base de productos saludables, una dieta balanceada y con insumos naturales. Lo que buscamos con esta idea de negocio es concientizar a la población, a la ingesta de comida saludable y contribuir con el mejoramiento de su estilo de vida; ya que el Perú es el tercer país de Latinoamérica con mayor índice de obesidad; se cuenta con un porcentaje de 53.8%

en personas mayores de 15 años quienes sufren diferentes enfermedades por malas prácticas alimenticias.

1.3 Equipo de trabajo

Kevin Bravo Alva – Jefe de Marketing



Estudiante de la carrera de Marketing, cuenta con experiencia en atención al cliente, venta de diferentes productos y servicios; así también con la difusión de estos a través de medios digitales, tales como Facebook, Instagram, Google Adwords, entre otros.

Cuenta con capacidad de trabajo en equipo, análisis y negociación; habilidades que serán de gran ayuda en la ejecución del presente proyecto.

Flora Ore Barrientos – Jefe de Compras



Estudiante de la carrera de Negocios Internacionales, cuenta con experiencia en secretariado bilingüe, manejo de ofimática y coordinación en el área de operaciones.

Por otro lado, cuenta con dominio del idioma inglés, cursos de logística y distribución; los cuales le serán de gran aporte a la constitución de CLICK FOOD.

Dianita Shuña – Gerente General



Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, cuenta con más de cinco años de experiencia en temas de operaciones, administrativos y como asistente de gerencia.

Se caracteriza por ser una persona emprendedora, proactiva, comprometida y cuenta con capacidad para el trabajo en equipo; cualidades que ayudarán con el desarrollo del trabajo en referencia.

Mariela Asto – Jefe de RRHH



Estudiante de la carrera de Administración de empresas y cuenta con un diplomado en Salud y Nutrición. Con experiencia laboral como asistente administrativo y conocimientos en BPM (buenas prácticas de manufacturas) y BPA (buenas prácticas de almacenamiento) los cuales serán necesarios aplicar en la puesta en marcha del proyecto.

2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis externo

2.1.1 Análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico y legal)

2.1.1.1 Factor político:

Expertos del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), de la Producción (Produce) y de Salud (Minsa), gobiernos regionales y locales, y la sociedad civil se reunieron en el marco de una Consulta Nacional sobre Sistemas Alimentarios Sostenibles, convocada por la FAO y la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS). El resultado de esta reunión será un diagnóstico y posicionamiento nacional sobre nuestro sistema alimentario y los retos urgentes que enfrentamos como país para hacerlo sostenible y saludable:

2.1.1.2 Resultados esperados:

- Identificados los elementos y principios que podrían definir un sistema alimentario sostenible, equitativo e inclusivo para la alimentación saludable y poner fin a todas las formas de mala nutrición.
- Provistas recomendaciones a Gobiernos y demás actores de los sistemas alimentarios que faciliten el diseño e implementación de estrategias, políticas y programas para la transformación del sistema alimentarios, con el propósito de hacerlas más sostenibles, justos, inclusivos y sensibles a la nutrición.

Benjamín Quijandría, viceministro de Políticas Agrarias, reconoció que el Minagri tiene el reto de hacer que los sistemas de producción de alimentos sean sostenibles y permitan cumplir los objetivos de reducción del hambre y la malnutrición antes de 2030.

El Estado Peruano determina la política nacional de salud. El poder ejecutivo norma y supervisa su aplicación. Es responsable de diseñar y conducirla en forma plural y descentralizadora para facilitar a todos, el acceso a una alimentación saludable.

Uno de los principales desafíos en el país es lograr la seguridad alimentaria y nutricional de la población y mejorar el capital humano, bajo el Decreto Supremo No. 118-2002-PCM.

2.1.1.3 Factor económico:

El Perú ha en estos años se ha mantenido estable económicamente, lo cual implica que existe una oportunidad de negocio, y ha influido en la inversión privada, según el INEI ésta se ha incrementado en un 6,5%. Asimismo, se ha encontrado que el subsector restaurantes creció

en 2,7% debido al avance de las cadenas de restaurantes, así como la realización de diferentes eventos gastronómicos a nivel nacional (ferias).

A nivel nacional, Perú tiene una proyección de PBI de 3.5%, porcentaje mayor al del año pasado.

Tabla 1: Producto Bruto Interno – Por Sectores

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES							
(Var. % real anual)							
	Peso Año Base 2007	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
Agropecuario	6.0	2.6	4.0	4.2	4.0	4.0	4.0
Agrícola	3.8	2.6	4.4	4.3	3.9	3.9	4.1
Pecuario	2.2	2.7	3.3	4.2	4.2	4.2	4.0
Pesca	0.7	4.7	24.8	4.0	4.2	4.4	9.3
Minería e hidrocarburos	14.4	3.2	2.2	1.9	1.8	2.6	2.1
Minería metálica	12.1	4.2	2.2	2.4	1.6	3.5	2.4
Hidrocarburos	2.2	-2.4	0.9	0.8	4.2	0.0	1.5
Manufactura	16.5	-0.3	3.7	3.6	4.0	4.3	3.9
Primaria	4.1	1.9	7.6	3.3	3.4	3.5	4.4
No primaria	12.4	-0.9	2.8	3.8	4.2	4.5	3.8
Electricidad y agua	1.7	1.1	3.0	3.5	4.5	4.5	3.9
Construcción	5.1	2.2	9.0	7.8	7.8	7.8	8.1
Comercio	10.2	1.0	2.6	4.0	4.2	4.5	3.8
Servicios	37.1	3.4	3.8	4.8	5.2	5.5	4.9
PBI	100.0	2.5	3.6	4.3	4.5	5.0	4.3
PBI primario	25.2	2.9	3.7	2.7	2.6	3.1	3.0
PBI no primario¹	66.5	2.2	3.9	4.8	5.1	5.4	4.8

1/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: BCRP, Proyecciones MEF.

Fuente: Banco Central del Perú (BCRP), 2018

Respecto de la inflación, el Perú tiene una estimación de 1.80% de inflación para el presente año. Según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) se esperaba que este año la inflación tenga un porcentaje de 2.0%.

Perú es uno de los países con menor salario mínimo de toda América Latina. El salario mínimo es \$ 263.00 dólares mensuales, en comparación con Chile con \$ 413.00 dólares, Argentina \$ 513.00 y Panamá \$ 744.00 dólares.

El ministro de Economía y Finanzas, Carlos Oliva, informó que la economía peruana crecería 4% este año y 4.2% en el 2019.

Tabla 2: Expectativas de la Inflación

**ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONÓMICAS:
INFLACIÓN (%)**

	Encuesta realizada al:			
	30 de jun.	31 de jul.	31 de ago.	
ANALISTAS ECONÓMICOS 1/				
2018	2,2	2,2	2,3	↑
2019	2,5	2,5	2,5	=
2020	2,5	2,5	2,5	
SISTEMA FINANCIERO 2/				
2018	2,0	2,0	2,1	↑
2019	2,4	2,5	2,5	=
2020	2,5	2,5	2,5	
EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/				
2018	2,3	2,3	2,4	↑
2019	2,5	2,5	2,5	=
2020	2,5	2,5	2,5	

^{1/} 22 analistas en junio, 25 en julio, y 26 en agosto de 2018.

^{2/} 17 empresas financieras en junio, 18 en julio, y 17 en agosto de 2018.

^{3/} 361 empresas no financieras en junio, 342 en julio, y 348 en agosto de 2018.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018

Tabla 3: Expectativas de la Tasa de Interés

**ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONÓMICAS:
TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA DEL CIERRE DEL AÑO**

	Encuesta realizada al:			
	30 de jun.	31 de jul.	31 de ago.	
ANALISTAS ECONÓMICOS 1/				
2018	2,75	2,75	2,75	=
2019	3,25	3,25	3,25	=
2020	3,75	3,50	3,50	
SISTEMA FINANCIERO 2/				
2018	2,75	2,75	2,75	=
2019	3,25	3,25	3,25	=
2020	3,50	3,50	3,50	

^{1/} 22 analistas en junio, 25 en julio, y 26 en agosto de 2018.

^{2/} 17 empresas financieras en junio, 18 en julio, y 17 en agosto de 2018.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018

2.1.1.4 Factores sociales

El escenario es peor para los más pobres, cuyos ingresos muchas veces solo alcanzan para comprar alimentos poco nutritivos, que suelen ser más baratos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) advirtió que, pese a los avances alcanzados por el Perú en la reducción del hambre y la desnutrición, todavía cerca de 2 millones de personas padecen hambre, más del 43% de niños menores de 3 años tiene anemia y el 35.5% de los peruanos mayores de 15 años vive con sobrepeso.

Los hábitos del consumidor peruano han evolucionado los últimos años en torno a los cambios sociales; el tiempo es muy valioso y los clientes son cada vez más exigentes y renuentes a desperdiciar el tiempo. Al mismo tiempo los peruanos manifiestan altos niveles de desconocimiento y falta de información sobre temas de alimentación saludable, de acuerdo al Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable en Perú del año 2013, realizado por Datum Internacional, se estima que 9 de cada 10 desconocen la cantidad de kilocalorías que deben consumirse diariamente, pero ante este desconocimiento generalizado, los peruanos demuestran gran interés en recibir información nutricional y la amplia mayoría de la población valora que se incluya la información calórica en los menús de los restaurantes porque consideran que los ayudaría a tomar mejores decisiones a la hora de elegir qué comer.

La desnutrición crónica está asociada a la pobreza. El 35% de los niños menores de 5 años de hogares en pobreza extrema padecen de desnutrición crónica, comparado con el 13% de los niños que no son pobres.

La comunidad limeña ha recibido con los brazos abiertos al mercado de comida saludable, y actualmente Lima Orgánica apuesta por su expansión en mercados como Argentina, Colombia y Chile.

Recientemente en un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin América, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud.

2.1.1.5 Factores tecnológicos:

El Perú tiene que avanzar en aspectos concretos relacionados con la ciencia y tecnología para la conservación de alimentos frescos y con la fortificación de cultivos, para hacerlos

todavía más nutritivos y saludables desde la producción misma. Ello está relacionado con la imagen química, el cual permite obtener del producto final un mapa de composición (humedad, grasa, proteína) entiendo real. Es una tecnología revolucionaria que proporciona información detallada y rigurosa.

Por otro lado, las granjas verticales automatizadas permiten la siembra de productos en pequeños espacios y la producción a gran escala dentro de las propias ciudades, el cual permite la reducción de costos de transporte. Asimismo, este tipo de sembríos, necesitan un 99% menos de residuos; sin embargo, en un tanto costoso.

Lima Orgánica ha crecido en la plataforma digital y también en cuanto a unidades de negocios, la comunidad tuvo en un comienzo, hace dos años, 12 marcas en la categoría de restaurantes y tiendas. Actualmente, cuenta con más de 100 marcas en distintas categorías.

Según el INEI, en Lima Metropolitana se tiene que el uso del internet alcanza el 70,9%, mientras que, en el resto de la población urbana, el uso del internet alcanza un 55,6% y en el área rural un 13,2%. Además, se tiene que el internet es más usado por hombres que por las mujeres. Por otro lado, la población joven y adolescente accede más a internet, un 79.8% y el 65% de la población entre 19 a 24 años de edad.

Asimismo, se tiene que el 39,3 % de la población usa internet a través del celular. Es preciso mencionar, que esta modalidad se encuentra con incremento de 11,1 % respecto al año anterior,

Finalmente, es importante resaltar que en el 2018 se ha incrementado uso del internet, siendo un 74,3% de la población que hace uso diario de este medio.

2.1.1.6 Factores ecológicos

El representante del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) coincidió que el eje central para la verdadera transformación de estos sistemas alimentarios son los alimentos frescos, que producen los más de 2 millones de agricultores familiares en el país.

El Perú es un país mega diverso en flora y fauna, en este sentido desde la creación del Ministerio del Ambiente se ha impulsado el cuidado de la diversidad, por lo que el sector gastronómico alineándose a ello pregona el consumo de productos que respeten el medio ambiente. Asimismo, el entorno ecológico, es un factor clave para decidir lo que consumen los peruanos, ya que existe una creciente tendencia a tener la información de procedencia, y

clarificación en el caso de alimentos transgénicos, para que el consumidor pueda decidir si los adquiere o no. Esto se ve reflejado en el aumento de venta de productos orgánicos en ferias saludables y orgánicas realizadas en la ciudad durante los últimos años, siguiendo una tendencia que viene de fuera con el fin de desarrollar una alimentación sostenible.

2.1.2 Factores legales:

Debido al incremento de la obesidad en niños, niñas y adolescentes, exactamente en 30% en niños de 6 a 9 años y en 50 % en los niños más grandes el Ministerio de Salud, viene trabajando para promover la alimentación saludable, para lo cual hace 5 años se ha emitido la Ley de la Alimentación Saludable (Ley N° 30021). Asimismo, el Gobierno se encuentra trabajando en el mismo tema, concientizar a la población al significado de la alimentación saludable, como: el uso de octógonos o semáforos nutricionales en los diferentes productos. A ello se suma, las constantes campañas de concientización de los diferentes hospitales, clínicas.

El Estado Peruano, con la finalidad de poner en marcha medidas concertadas en seguridad alimentaria viene implementando un conjunto de políticas entre las cuales se encuentra el Acuerdo Nacional, La Carta de Política Social, la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867), la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972). Así mismo, se aprobó las “Bases para la Estrategia de Superación de la Pobreza y Oportunidades Económicas para los Pobres” (DS N° 002-2003-PCM).

En el Perú constituir una empresa no debería ser un dolor de cabeza para los emprendedores. Se puede hacer en línea y solo en 72 horas gracias al Servicio de Constitución de Empresas en Línea.

2.1.3 Análisis de la industria: análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.1.3.1 Poder de negociación de los proveedores:

Es de suma importancia elegir buenos proveedores que cumplan con estándares de calidad y que tengan precios competitivos en el mercado.

Debido al crecimiento del mercado de comida saludable, aparecen con frecuencia nuevos proveedores, haciendo que el poder de negociación sea cada vez menor; por ejemplo, no existe un ingrediente que sea vital o especializado para el funcionamiento del mismo, por tanto, baja el poder del proveedor. Asimismo, no se considera que el proveedor represente

una amenaza real de integración hacia adelante, ya que el desarrollo del negocio, no solo se representa por el conglomerado de proveedores, sino también de la calidad del servicio.

Según la Industria Alimenticia de Sudamérica, mencionan que las empresas líderes de alimentos y bebidas en el Perú, siguen latentes y pujantes por el potencial crecimiento del sector y por la confianza que brindan. Dentro de las principales empresas líderes, se encuentra Alicorp, Ajegroup. Gloria, Backus, San Fernando, Nestlé, Redondos, Molitalia, Mondelez y Austral Group. A estas empresas, hay que sumarle el mercado de Productos de Santa Anita que recibe a diario unas 3.500 toneladas de alimentos y hasta el momento tiene más de 1000 puestos en funcionamiento.

A continuación, brindamos detalle del porcentaje de ingreso por giro del Mercado Productores de Santa Anita, del 01 enero hasta el 02 de Diciembre del 2018.

Figura 2: Ingreso por giro del Mercado – Productores Santa Anita (desde 01/01 al 02/12 2018)



Grupo	Volumen (TM)
FRUTAS	4721
GRANOS SECOS	2191
GRANOS VERDES	992
HORTALIZAS	57484
LEGUMBRES	2324
TUBERCULOS	44758
OTROS	829
Total	113299

Fuente: Industria Alimenticia, 2018

2.1.3.2 Poder de negociación de los clientes:

En nuestro sector industrial, los clientes no se encuentran concentrados o compran grandes volúmenes, ya que la venta de comida se realiza de forma individual. Tampoco cuentan con la información total sobre los precios reales del mercado o costos del proveedor. Además, no son una real amenaza de integración hacia atrás, ya que estos no podrían volverse en competidores de la industria. Por ello los clientes, en esta industria, no son poderosos.

Por otro lado, según estudio de Estilos de Vida de Arellano, nos muestra la existencia de seis estilos de vida muy similares, que se mide a través de dos grandes ejes: nivel de ingresos y el de modernidad-tradición, que va de la mano con la tendencia del mercado.

Figura 3: Diferencia entre los Estilos de Vida

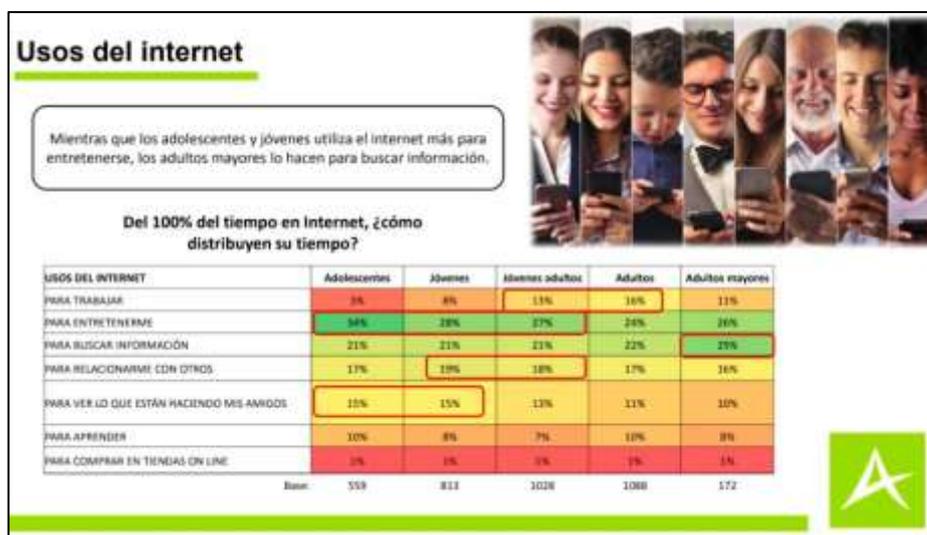


Fuente: Arellano, 2018

- Los progresistas: varones que trabajan mucho a fin de conseguir mejores productos.
- Los formalistas: presentan mayor aversión al riesgo, pero al ver el buen impacto del cambio, se adaptan y optan por seguirlos.
- Las modernas: aspiran tanto a velar por su familia como a invertir en su desarrollo personal.
- Las conservadoras: mucho más arraigadas a la vinculación familiar y con una gran preocupación por demostrar su esfuerzo y sacrificio en favor de su hogar.

- Además, menciona que el uso internet se refleja no tanto en las compras en línea, sino más bien, en la búsqueda de información previa a la compra de un bien o servicio.

Figura 4: Uso del Internet



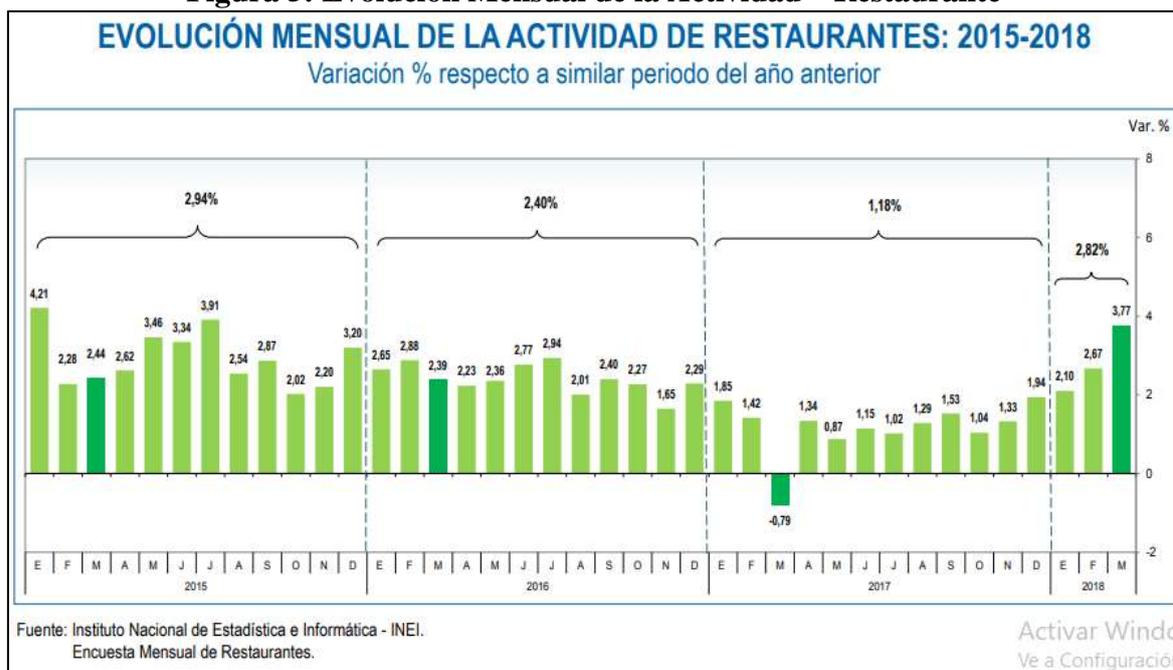
Fuente: Arellano, 2018

2.1.3.3 Amenaza de productos/servicios sustitutos:

La amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que, en la actualidad dentro de la industria de restaurantes, existen muchas alternativas de comida saludable; todo ello gracias a la tendencia de un estilo de vida sano. El mismo que cada vez está ganando terreno en el mercado, gracias a las continuas campañas que promueven dicho estilo de vida; en ese sentido, existen más personas incursionando ideas de negocios. Asimismo, podemos mencionar algunas alternativas: dispensadores con comida saludable, fast food, restaurantes de comida orgánica. En consecuencia, los productos sustitutos merecen una máxima atención sujetos a tendencias que mejoran el desempeño y precio contra el producto en este sector.

De otro lado, según boletín de Sector Restaurantes realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) menciona que, hasta marzo 2018, el sector restaurantes aumentó 3.77%; dicho resultado se sustenta en la evolución de restaurantes 4.36%, otras actividades de servicio de comida en 1.49%, servicio de bebidas 1.26% y suministro de comidas por encargo en 10.36%.

Figura 5: Evolución Mensual de la Actividad – Restaurante



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018

2.1.3.4 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que en la industria podemos reconocer que existe alta demanda del estilo de vida de comer sano y a raíz de lo mencionado, hoy en día existen muchos fast food, restaurantes, entre otros; por lo cual, las barreras de ingreso son bajas. Por ejemplo, los requisitos de capital de trabajo no son altos. Asimismo, no se aplica economía de escala, ya que el rubro no es producción en serie.

Por otro lado, debido a la poca influencia de las barreras de entada muchos de ellos buscan diferenciarse ya sea por su sabor, ingredientes, diseño, servicio, atención personalizada, entre otros que les permitirá mayor crecimiento y rentabilidad en el mercado.

Y tal como menciona Lima Delivery, el delivery online de comida saludable es el que registra mayor crecimiento en lo que del año, quienes han recibido en el mes de agosto 30% más de pedidos a diferencia del año 2017. Además, menciona que los distritos que más crecieron fueron San Isidro (26%), Miraflores (20%), Lince (18%), La Molina (11%) y Surquillo (6%).

2.1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

Debido al continuo crecimiento de la industria, existe un gran número de competidores diversos, los cuales tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de

competir; ya que desean captar día a día un gran número de nuevos clientes. Por otro lado, las barreras de salida no son elevadas, ya que no existen activos altamente especificados para el negocio, no hay costos fijos de salida ni restricciones sociales ni gubernamentales. Por ello las empresas, no se arriesgan a mantenerse en competencia en el sector si este no funciona.

El sector restaurantes, tiene una mayor demanda en los rubros de cevichería, comidas rápidas, restaurantes, pollerías, entre otros.

Figura 6: Participación del Sector de Restaurantes en el Mercado Peruano

SUBSECTOR RESTAURANTES
(Servicios de comidas y bebidas)
Marzo 2018: 3,77%



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
Encuesta Mensual de Restaurantes.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018

2.2 Análisis Interno. La Cadena de Valor

Cadena de Valor				
Infraestructura de la Empresa				
La empresa y el local de producción se encontrará en el distrito de Lince, el mismo que será de fácil acceso para el reparto de los pedidos. Asimismo, se buscará llegar a los distritos de Lince, San Isidro, Miraflores, San Borja y Surco.				
Administración de Recursos Humanos				
La empresa hará su propio reclutamiento de personal, buscando reterner a los mejores talentos de acuerdo a la necesidad del negocio. Además, brindará capacitaciones constantes de BMP y POES, y todos los beneficios correspondientes por ley.				
Desarrollo Tecnológico				
Diseño de una plataforma online, la misma que contará con un servicio informático especializado para poder tener controlado todos nuestros pedidos, poder realizar pagos electrónicos y llegar en el tiempo indicado. Además, se hará uso de Facebook e Instagram.				
Adquisiciones				
La empresa invertirá en la adquisición de equipos de producción, materia prima, equipos tecnológicos.				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio
Se iniciará con la recepción de insumos bajo un check list y bajo una inspección, a fin de reducir las mermas y poder aplicar el método FIFO (primeras entradas, primeras salidas) Por otro lado, la compra de materia prima se hará de manera interdiaria, por solo se necesitará un almacén pequeño.	Bajo una lista pre establecida, el cliente podrá co-crear su menú y luego se procederá con la preparación del mismo. Seguidamente, se procederá con el empaquetado y distribución. Contro de calidad.	Se hará un consolidado de pedidos para su pronta distribución con base en rutas programadas. El reparto será tercerizado a través de un servicio mototizado.	Se buscará promocionar el producto a traves facebook, instagram y en la misma página web. Por este medio, se anunciará las diversas ofertas y promociones. Además, se colocará el logotipo en los empaques de distribución, se hará el reparto de merchandising y uso de activaciones en los distritos de cobertura, a fin de captar más clientes, incrementar las ventas y el reconocimiento de marca. Utilizar diferentes medios de pagos (efectivo, On Line, tarjetas)	Se contará con un buzón de sugerencia y libro de reclamaciones, el cual permitirá evaluar la atención recibida ya sea de la persona a cargo del delivery, del nutricionista, de la propia empresa o por el contrario si se desea felicitar la atención recibida.

2.3 Análisis FODA

Figura 7: Análisis FODA

<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado. 2. Variedad de ingredientes en el portal web. 3. Atención eficiente de delivery. 4. Precios accesibles. 5. Practicidad de pedidos. 6. Poder co-crear sus propios platos 7. Balanza calórica. 	<p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia en el rubro. 2. Precios altos de productos orgánicos 3. Competencia
<p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia hacia la comida saludable. 2. Tendencia a una vida natural. 3. Falta de tiempo para preparar alimentos saludables 4. Lejanía de restaurantes de comida saludable. 5. Más del 50% de la población peruana sufre de obesidad. 6. Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida. 	<p><u>Estrategias F/O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar platos creativos y con variedad de insumos, aprovechando la tendencia del mercado. 2. Aprovechar la falta de tiempo y lejanía de restaurantes para la difusión de nuestros productos. 3. El crecimiento de la comida saludable de la mano con los precios accesibles, permitirá el logro de objetivos. 	<p><u>Estrategias D/O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suscribir contrato con proveedores para el aprovisionamiento de insumos. 2. Tercerización del servicio delivery, a fin de poder llegar a más distritos de la ciudad.
<p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionar la comida saludable, como poco agradable. 2. Fenómenos naturales que afectaría la cosecha de insumos. 3. Gran variedad de comida chatarra. 4. Menores precios de la competencia. 5. El crecimiento del 3% en el sector de restaurantes. 	<p><u>Estrategias F/A</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar base de datos de clientes, a fin de mantenerlos informados de las novedades y tendencias de nuestros productos. 	<p><u>Estrategias D/A</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concretar alianzas estratégicas con empresas del rubro, para la comercialización de nuestros productos.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Visión

Ser líderes en el mercado de delivery online de comida saludable y ser reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicios.

2.5 Misión

Ofrecer a nuestros clientes un menú balanceado, rico en proteínas y de sabor agradable.

2.6 Estrategia genérica

RECURSO	V	R	I	O	IMPLICACION COMPETITIVA
	VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN	
CALIDAD	✓	✗	✗	✓	IGUALDAD COMPETITIVA
INNOVACIÓN	✓	✓	✓	✓	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
MEDIOS DE PAGO	✓	✗	✗	✓	IGUALDAD COMPETITIVA
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	✓	✗	✗	✓	IGUALDAD COMPETITIVA
RECURSOS HUMANOS	✓	✗	✗	✓	IGUALDAD COMPETITIVA

Fuente: Elaboración propia

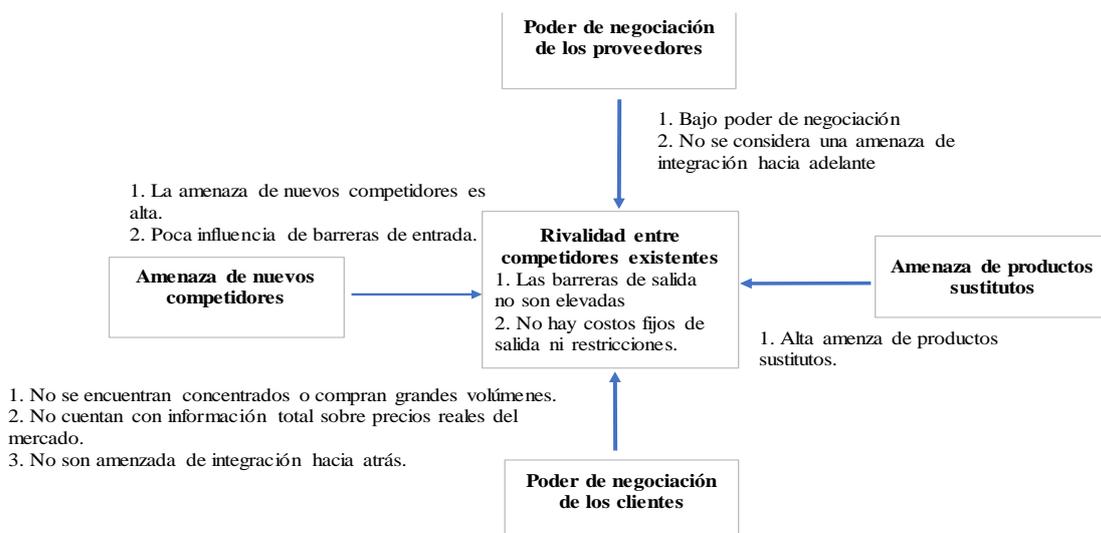
Enfoque:

Buscamos proyectar una imagen de calidad y confianza, ante un segmento de mercado con tendencia hacia un estilo de vida saludable; a través de una plataforma de delivery online de comida saludable; mediante el cual se pretende ofrecer un mix de productos nutritivos a gusto de cada cliente, ya que permitirá co-crear su propio plato y visualizar la cantidad de caloría que va a ingerir. De esa manera, se logrará un mejor posicionamiento en el mercado y logrará satisfacer los gustos específicos de cada cliente.

Para reforzar lo mencionado, debemos ser pioneros en dicho mercado a través de la innovación.

Para reforzar lo mencionado, debemos ser pioneros en dicho mercado a través de la innovación.

Figura 8: Esquema de las Estrategias de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.7 Objetivos estratégicos.

- Alcanzar el 12% de participación en el mercado al 2020.
- Lograr la Certificación BPM para el 2023.
- Lograr vender 3 franquicias para el 2025.

3 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

3.1 Diseño metodológico de la investigación para la validación de hipótesis

Para nuestra investigación utilizamos el método de exploración, el cual nos permitirá validar nuestra hipótesis de cliente/problema. Para esto suponemos que el usuario tiene la necesidad de adquirir nuestro servicio porque requiere una alimentación saludable.

Problema:

- "Me gustaría poder comer más saludable, pero mi rutina diaria, me deja sin tiempo para poder prepararme algo, termino pidiendo delivery, lamentablemente sólo hay comida grasosa y poco nutritiva"

Usuario:

- Personas que frecuentemente piden delivery, pero estan interesadas en cuidar su alimentación, y consumir una comida más saludable, sin embargo por disposición de la oferta de comida de delivery, terminan consumiendo comida grasosa y poco nutritiva.

3.1.1 Hipótesis: Usuario

Esta investigación nos permite poder identificar la necesidad de los usuarios que están acostumbrados a pedir delivery de poder tener una opción más saludable al momento de alimentarse.

Hipótesis clave:

El usuario es consciente de la importancia de llevar una alimentación más saludable, que por falta de tiempo y la poca oferta actual en delivery no les permite consumir.

Supuesto más riesgoso:

El usuario le resta importancia a la comida saludable, por preferir ofertas en comida delivery.

Criterio mínimo de éxito:

El usuario pretende cuidar su salud con la alimentación, prefiere una alimentación saludable.

El siguiente recuadro muestra el cuestionario utilizado para poder validar la hipótesis de Cliente / Problema.

Buen día/tarde Mi nombre es..... representante de....., me permitiría hacerle algunas preguntas para poder saber sobre su estilo de alimentación:

Preguntas:

- 1.- ¿Cómo es su estilo de alimentación?
- 2.- ¿Cuán importante es para Ud. Importante cuidar su alimentación?
- 3.- ¿Con que frecuencia a la semana pide Delivery de comida a través de apps?
- 4.- ¿Cuánto invierte regularmente en Delivery de comida?
- 5.- ¿Cuántos restaurantes conoce, que ofrezcan Delivery de comida saludable por una plataforma virtual?
- 6.- ¿Cuán importante considera que sería conocer las propiedad nutricionales cuando pide comida?

3.1.2 Experimento Pitch MVP:

Mediante este experimento podemos evaluar la intención de compra de nuestro público objetivo, midiendo el alcance y la interacción del usuario con las publicaciones realizadas en nuestro fan page. Para lo que utilizamos el Landing Page como herramienta de medición.

Figura 9: Fan Page Diseñado para Nuestro Público Objetivo



3.2 Resultados de la investigación

Nuestra investigación arrojó los siguientes resultados sobre la validación de los usuarios:

- Que más del 62% personas, procuran seguir un régimen de alimentación saludable
- Más del 93% de los encuestados consideran que cuidar su alimentación es entre importante y muy importante.
- El 75% de los encuestados piden frecuentemente delivery de comida a la semana a través de una plataforma virtual.
- El 81% gasta entre S/.20 y S/.60 Soles en comida online.
- Alrededor del 91% no tiene conocimiento de algún restaurante que tenga servicio delivery de comida saludable mediante una plataforma virtual.
- El 91% considera que es importante saber sobre las propiedades nutricionales de la comida que consume.
- El 70% pide delivery de comida para almorzar.
- Alrededor del 95% de los entrevistados, estarían dispuestos a comprar comida saludable por delivery.
- Aproximadamente el 60% considera que el motivo para pedir delivery de comida es porque no tiene tiempo.

3.2.1 Validación del servicio

Para la validación de nuestro servicio realizamos una encuesta a 100 usuarios, para lo que tuvimos los siguientes criterios:

Personas mayores de edad, entre estudiantes y trabajadores, que frecuentemente utilizan el servicio de delivery para comer.

La encuesta se realizó en los distritos de San Isidro, Miraflores, Lince y San Borja.

En la siguiente tabla podremos apreciar los resultados cuantificados de la encuesta realizada para la validación de nuestro servicio:

Tabla 4: Reporte de Entrevista a los Usuarios

Preguntas:	Cantidad	Porcentaje
1.- ¿Cómo es su estilo de alimentación?	62	62.00%
2.- ¿Qué tan importante es cuidar la alimentación?	58	93.55%
3.- ¿Con que frecuencia a la semana pide Delivery de comida a través de apps?	44	75.86%
4.- ¿Cuánto invierte regularmente en Delivery de comida?	36	81.82%
5.- ¿Cuántos restaurantes conoce, que ofrezcan Delivery de comida saludable por una plataforma virtual?	33	91.67%
6.- ¿Cuán importante considera que sería conocer las propiedad nutricionales cuando pide comida?	30	90.91%
7.- ¿En qué momento del día generalmente pide Delivery de comida?	21	70.00%
8.- ¿Estaría dispuesto a comprar comida saludable por Delivery si estuviera disponible	20	95.24%
9.- ¿Cuál es su motivo para pedir comida Delivery?	12	60.00%
Total		12.00%

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Resultados del Pitch MVP

Mediante nuestra fan page pudimos obtener una medición del alcance del interés que causa nuestro servicio a nuestros usuarios potenciales. Para la medición utilizamos la herramienta Landing Page.

Pitch MVP de Usuarios:

En la Landing page que diseñamos de nuestra idea de negocio, hasta el momento hemos obtenido las siguientes métricas:

Figura 10: Landing Page Delivery de Comida Saludable



Fuente: Elaboración propia

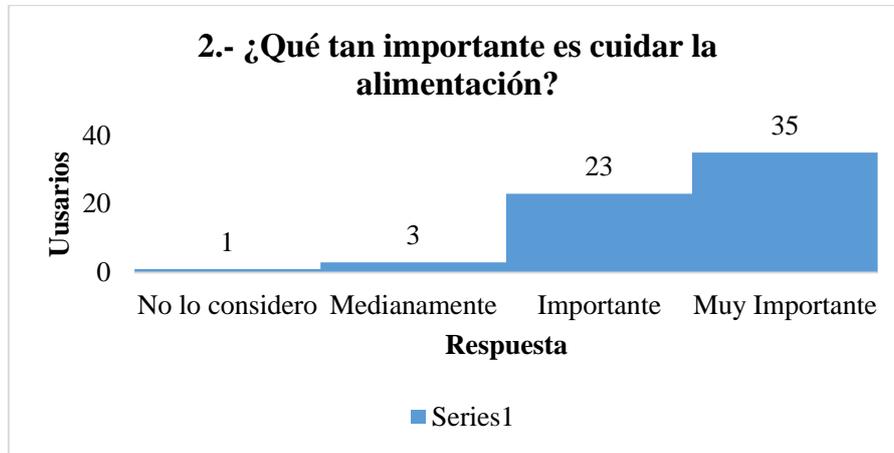
3.3 Informe final

Luego de nuestra investigación podemos concluir la necesidad de la gente de comprar comida saludable, que los usuarios prefieran comprar comida por delivery mediante una plataforma web, ya que por motivos de tiempo recurren a un servicio por delivery sin descuidar su salud. Asimismo, podemos entender que es un mercado poco explotado, ya

que la mayoría de comida disponible por delivery en las plataformas web, son comidas altas en calorías y grasas saturadas.

3.3.1 Resultados de la investigación tipo exploratoria del consumidor:

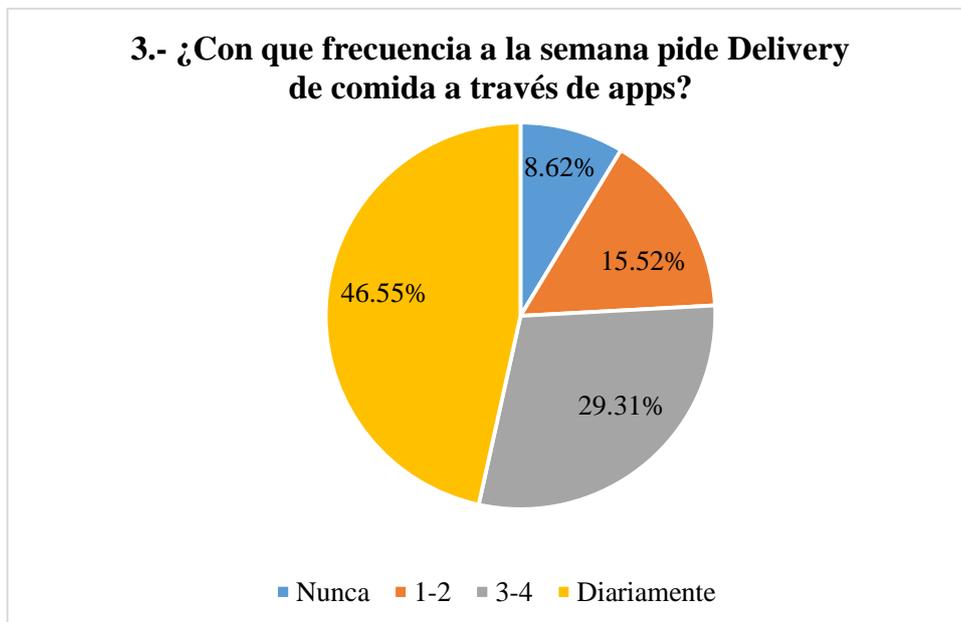
Figura 11: Importancia de los Usuarios por Cuidar su Alimentación



Fuente: Elaboración Propia

Más del 50% de los usuarios entrevistados, le dan importancia a su alimentación, esto nos confirma la necesidad creciente por los que solicitan delivery online de una comida más saludable.

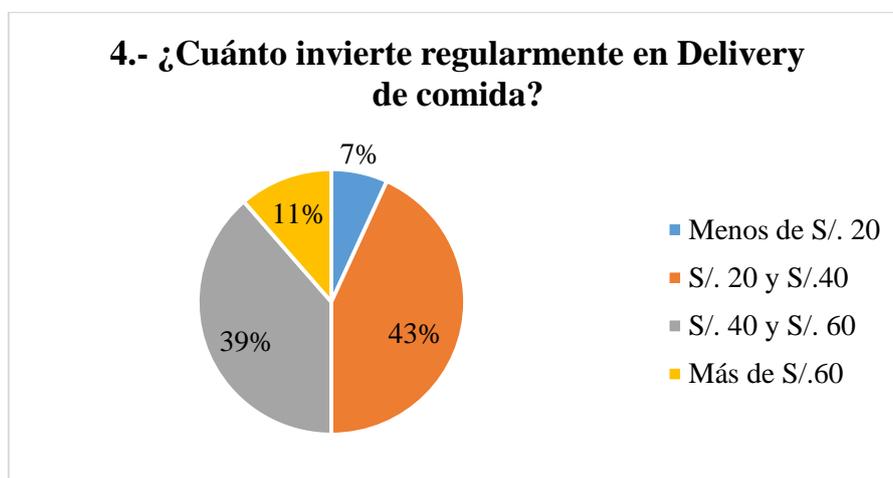
Figura 12: Frecuencia de Consumo de Delivery de los Usuarios



Fuente: Elaboración propia

Más de un 75% de los usuarios, consumen entre 3 a 7 veces por semana comida mediante delivery a través de la web. Esto nos permite tener presente el alto consumo de los usuarios de comida delivery mediante una aplicación o plataforma web.

Figura 13: Nivel de Inversión de los Usuarios en Delivery de Comida



Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente más del 80% de los usuarios de delivery de comida gastan entre un S/. 20 y 60 soles al momento de realizar sus pedidos, lo que nos permite tener una idea de los precios que están dispuestos a pagar.

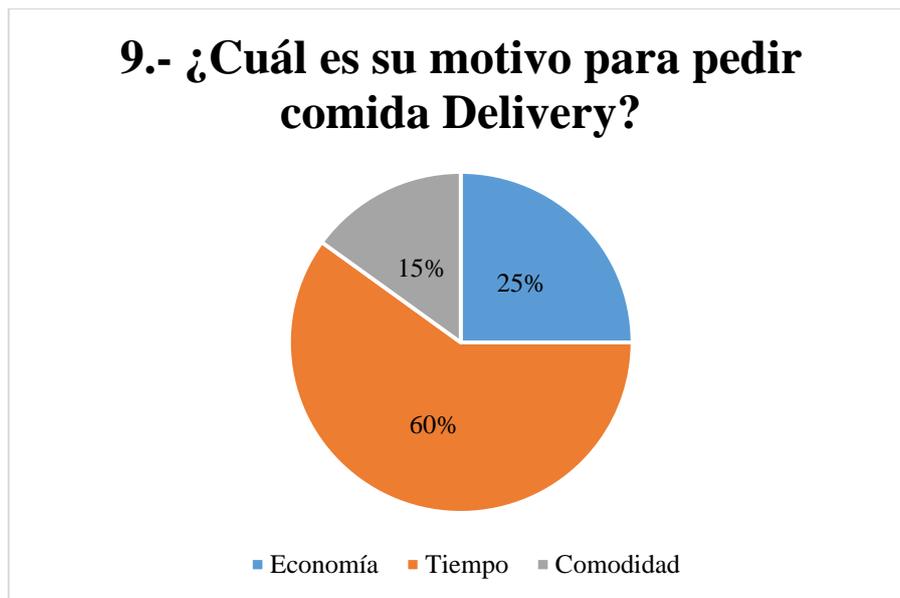
Figura 14: Nivel Demanda por Comprar Comida Saludable Mediante Delivery



Fuente: Elaboración propia

Más del 80% está dispuesto a comprar una comida más saludable mediante delivery, lo que nos permite confirmar la creciente demanda de los usuarios por tener la opción de solicitar delivery de comidas saludables.

Figura 15: Motivo de los Usuarios por Consumir Comidas Mediante Delivery



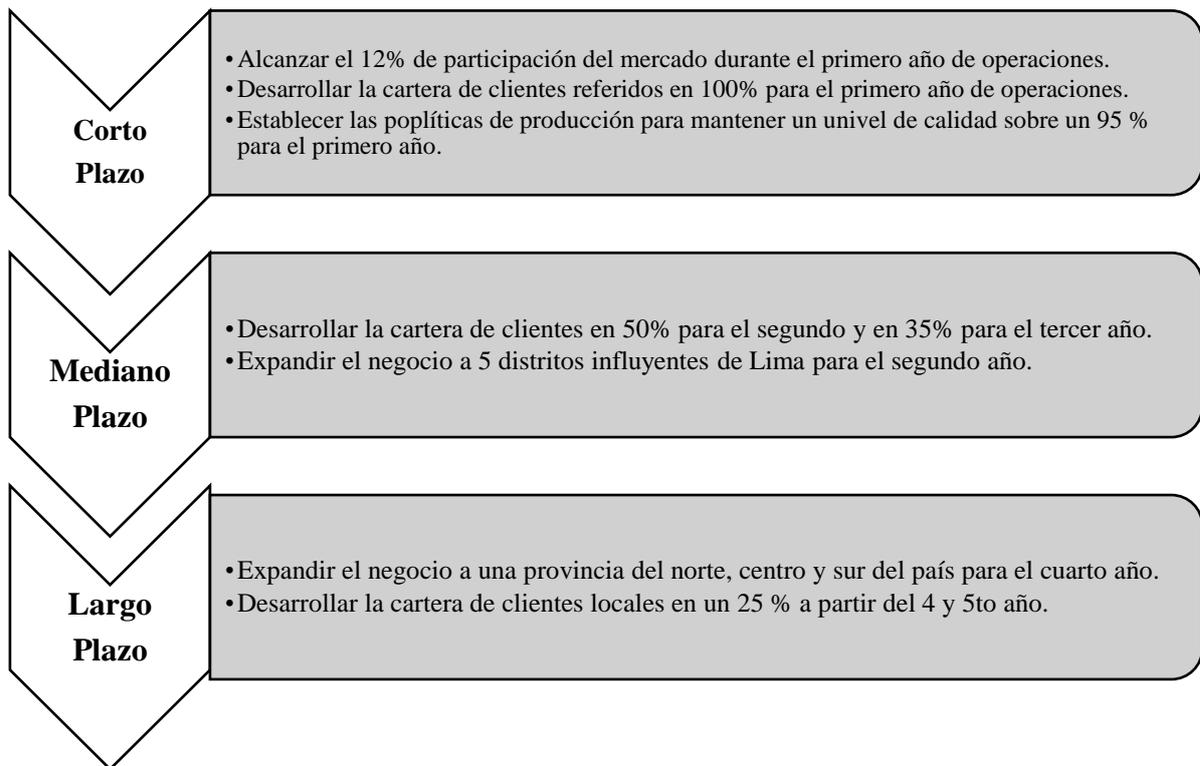
Fuente: Elaboración propia

El 60% de los usuarios de comida delivery por plataforma virtual, que no disponen de tiempo, por lo que prefieren pedir delivery para poder alimentarse, ya que no pueden trasladarse a un restaurante, y les sale más provecho que la comida llegue donde esten.

Luego de tener presente estos datos llegamos a la conclusión de la necesidad de brindar un servicio de delivery de comida saludable mediante la plataforma web, que permita tener a los usuarios una opción más sana y beneficiosa para su estilo de vida. Asimismo podemos ver el gran consumo actual que hay de los servicio de comida mediante delivery, ya que muchas peronas trabajan o estudian, o hacen amba cosas y no disponene de tiempo para poder ir a un restaurante, por lo que les resulta beneficioso este tipo de servicio Tambien deducimos el nivel de inversión de los usuarios cuando realizan un pedido, lo que nos da referencia al margen de precios que podemos utilizar para la venta de nuestra comida.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Planteamiento de objetivos de marketing



4.2 Mercado objetivo

4.2.1 Tamaño de mercado total

El modelo de negocio es un B2C, pues la empresa dirige sus productos a los consumidores finales. Para ello realiza una adecuada segmentación que le permite reconocer a su mercado objetivo.

CLICK FOOD, segmenta a sus clientes para poder identificar el nicho de mercado al cual debe dirigir sus productos.

Para ello, la empresa utiliza la información consignada en la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) así como del Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI).

Además, se dispondrá de una segmentación socio económica (NSE) exclusiva para los clientes del tipo A y B que laboran en las empresas de las zonas señaladas.

Las características que los clientes deben cumplir son los siguientes:

- Género: Hombre/mujer
- NSE: Clase A y B

- Edad: de 25 a 45 años
- Zona de Trabajo: Miraflores, San Isidro, San Borja, Lince.

Tabla 5: Distribución de Empresas que se Dieron de Alta el 2018 según el distrito donde Funcionan

LIMA METROPOLITANA: DENSIDAD EMPRESARIAL, SEGÚN ÁREA INTERDISTRITAL Y DISTRITOS, 2016

Área interdistrital/Distritos	Total de empresas	Porcentaje	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)	Densidad empresarial (Empresas por Km ²)
Total	993 719	100,0	98,8	341,9
Lima Norte	206 740	100,0	80,3	257,8
Ancón	2 886	1,4	71,2	10,1
Carabaylo	19 069	9,2	61,5	62,9
Comas	42 642	20,6	80,3	874,7
Independencia	17 646	8,5	80,7	1 212,0
Los Olivos	39 282	19,0	103,9	2 152,4
Puente Piedra	21 834	10,6	60,1	299,9
San Martín de Porres	62 539	30,3	87,5	1 698,5
Santa Rosa	842	0,4	43,7	39,4
Lima Centro	384 859	100,0	215,5	2 645,4
Barranco	5 539	1,4	187,9	1 663,4
Breña	13 049	3,4	173,2	4 052,5
Cercado de Lima	86 298	22,4	321,1	3 926,2
Jesús María	14 944	3,9	208,6	3 270,0
La Victoria	62 646	16,3	370,2	7 167,7
Lince	13 171	3,4	265,3	4 346,9
Magdalena del Mar	10 712	2,8	195,5	2 967,3
Miraflores	30 241	7,9	369,8	3 143,6
Pueblo Libre	11 078	2,9	145,5	2 529,2
Rímac	15 966	4,1	97,4	1 345,1
San Borja	18 389	4,8	163,7	1 846,3
San Isidro	20 284	5,3	376,8	1 827,4
San Miguel	18 081	4,7	132,6	1 686,7
Santiago de Surco	48 218	12,5	137,4	1 343,5
Surquillo	16 243	4,2	177,7	4 694,5

Lima Este	199 377	100,0	72,8	243,8
Ate	48 874	24,5	75,7	628,8
Chaclacayo	3 826	1,9	87,3	96,9
Cieneguilla	1 987	1,0	41,1	8,3
El Agustino	12 997	6,5	67,2	1 036,4
La Molina	18 423	9,3	104,9	280,2
Lurigancho	13 792	6,9	61,5	58,3
San Juan de Lurigancho	68 141	34,2	61,1	519,2
San Luis	9 736	4,9	167,8	2 789,7
Santa Anita	21 601	10,8	92,6	2 020,7
Lima Sur	130 946	100,0	67,7	153,7
Chorrillos	25 146	19,2	76,0	645,8
Lurín	7 160	5,5	82,1	39,5
Pachacamac	6 352	4,8	47,7	39,6
Pucusana	884	0,7	50,5	23,4
Punta Hermosa	779	0,6	100,0	6,5
Punta Negra	530	0,4	65,0	4,1
San Bartolo	673	0,5	85,4	15,0
San Juan de Miraflores	32 506	24,8	79,3	1 415,2
Santa María del Mar	117	0,1	70,9	11,9
Villa el Salvador	30 918	23,6	65,4	875,1
Villa María del Triunfo	25 881	19,8	56,6	366,7
Provincia Constitucional del Callao	71 797	100,0	69,8	248,2
Bellavista	7 908	11,0	110,0	173,2
Callao	37 064	51,6	91,1	254,0
Carmen de la Legua Reynoso	3 607	5,0	88,5	791,0
La Perla	5 642	7,9	95,8	2 661,3
La Punta	550	0,8	168,2	200,0
Mi Perú	608	0,8	10,0	8,7
Ventanilla	16 418	22,9	42,6	893,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

LIMA METROPOLITANA: EMPRESAS POR SEGMENTO EMPRESARIAL, SEGÚN ÁREA INTERDISTRITAL, 2016

Área interdistrital	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	993 719	100,0	926 775	100,0	56 325	100,0	9 621	100,0	998	100,0
Lima Norte	206 740	20,8	198 671	21,4	7 414	13,2	610	6,4	45	4,5
Lima Centro	384 859	38,7	346 885	37,4	31 098	55,2	6 193	64,4	683	68,5
Lima Este	199 377	20,1	187 324	20,2	10 323	18,3	1 601	16,6	129	12,9
Lima Sur	130 946	13,2	125 503	13,6	4 649	8,3	724	7,5	70	7,0
Provincia Constitucional del Callao	71 797	7,2	68 392	7,4	2 841	5,0	493	5,1	71	7,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

LIMA METROPOLITANA: NÚMERO DE EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2015 - 16

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	961 240	993 719	100,0	3,4
Microempresa	896 249	926 775	93,2	3,4
Pequeña empresa	54 819	56 325	5,7	2,7
Gran y mediana empresa	9 207	9 621	1,0	4,5
Administración pública	965	998	0,1	3,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018

4.2.2 Tamaño de mercado operativo (Target)

De acuerdo a la segmentación del proyecto podemos identificar al público objetivo adecuado para el desarrollo del proyecto. Para el desarrollo de la siguiente tabla, se tomó en cuenta la cantidad de empleados por tamaño de empresa de Lima Metropolitana, el cual lo obtuvimos calculando el promedio de un intervalo de número de empleados; seguidamente se calculó el porcentaje de participación de los distritos en los cuales estamos enfocándonos y obtuvimos el total de empleados.

Tabla 6: Determinación del Mercado Operativo del Cliente

Nro de trabajadores	Segmento empresarial	2016	% Total Lima Centro	Total Lima Centro	Nro. De Empresa Lima Centro				Nro. Total de Trabajadores Lima Centro			
					Lince	Miraflores	San Borja	San Isidro	Lince	Miraflores	San Borja	San Isidro
6	Microempresa	926,775	37.4%	346,885	11,871	27,257	16,575	18,283	71,229	163,543	99,447	109,695
21	Pequeña empresa	56,325	55.2%	31,098	1,064	2,444	1,486	1,639	22,350	51,315	31,204	34,419
51	Gran y mediana empresa	9,621	64.4%	6,193	212	487	296	326	10,809	24,818	15,091	16,647
100	Administración Pública	998	68.4%	683	23	54	33	36	2,337	5,367	3,263	3,600
	Total	995,735		384,859	13,171	30,241	18,389	20,284	106,725	245,043	149,006	164,361

Fuente: Elaboración propia. / Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018

Los clientes que demandan el producto se determinan por su nivel de aceptación y participación de la empresa dentro del mercado:

Para determinar nuestro mercado operativo, se tiene una población total de 665,134 trabajadores de los distritos de Lince, Miraflores, San Borja y San Isidro, que pertenecen a Lima Centro; como población disponible se tiene 133,027 trabajadores, que equivale al 20% de la razón del público objetivo de nuestras encuestas y finalmente, el público objetivo es de 19,954 trabajadores, el cual se calculó en base a la participación en el mercado que la empresa desea alcanzar.

Tabla 7: Determinación del Mercado Operativo del Cliente

Criterios	Población	
Población total	665,134	
<i>Razón de Público Objetivo (Encuestas)</i>	20.00%	
Población disponible	133,027	
<i>Razón de Público Operativo (Encuestas)</i>	15.00%	
Población operativa (Target)	19,954	
<i>Razón de Participación de la Empresa en el Mercado</i>	2.00%	
Población objetivo (Target)	399	
	Cantidad de Servicios	
Frecuencia diaria	399.08	1 Vez/Día
Frecuencia mensual	8,779.77	22 Días/Mes
Frecuencia anual	105,357.23	12 Mes/Año

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Potencial de crecimiento del mercado

El mercado al cual se dirige la empresa presenta un crecimiento del 5.5% en el último año, siendo Lima uno de las zonas con una apertura de empresas del 42.4% del total generadas el 2017. Entre los distritos que presentaron una mayor apertura tenemos a Lima Cercado, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y La Victoria.

De igual manera, la población de profesionales se espera que tenga un crecimiento pues el dispone de una alta tasa de graduación de un 60% de sus estudiantes inscritos.

4.3 Estrategias de marketing:

Las estrategias de marketing se dirigen a los clientes pertenecientes al segmento al cuál se dirige la empresa.

4.3.1 Segmentación

El proyecto se dirige a las personas de 25 a 45 años que realizan actividades diarias que comprometen sus tiempos y necesitan ayuda en la preparación y disposición de productos saludables que les mejore la calidad de su vida.

Para una mejor clasificación de ellos se procedió a segmentarlos por su ubicación, nivel socioeconómico, hábitos de consumo entre otros.

4.3.1.1 Característica geográfica

La segmentación geográfica del proyecto es la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana la cual abarca los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro y Lince.

4.3.1.2 Característica demográfica

La segmentación demográfica de los clientes corresponde a la asignación de los niveles socioeconómicos, así como a la población de trabajadores de los distritos ya mencionados.

Tabla 8: Total de Trabajadores por Distrito

TOTAL DE TRABAJADORES POR DISTRITO

	Total	Participación (%)
Barranco	5,539	1.44%
Breña	13,049	3.39%
Cercado de Lima	86,298	22.42%
Jesús María	14,944	3.88%
La Victoria	62,646	16.28%
Lince	13,171	3.42%
Magdalena del Mar	10,712	2.78%
Miraflores	30,241	7.86%
Pueblo Libre	11,078	2.88%
Rimac	15,966	4.15%
San Borja	18,389	4.78%
San Isidro	20,284	5.27%
San Miguel	18,081	4.70%
Santiago de Surco	48,218	12.53%
Surquillo	16,243	4.22%
	384,859	100%

Fuente: Elaboración propia / Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Entre la población tenemos lo siguiente:

Figura 16: Distribución de Personas Según NSE 2017



Fuente: APEIM, 2017

Figura 17: Distribución de Personas Según su Edad y NSE

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.40%	49.60%	46.30%	48.80%	48.10%	50.00%	48.70%	53.00%
	Mujer	51.60%	50.40%	53.70%	51.20%	51.90%	50.00%	51.30%	47.00%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? (En años) (agrupado)	<= 12	18.70%	14.20%	14.30%	18.80%	16.50%	22.80%	22.90%	25.30%
	13 - 17	7.30%	5.60%	7.00%	6.90%	6.80%	7.10%	8.10%	9.20%
	18 - 25	13.70%	9.20%	13.70%	13.70%	13.80%	13.60%	13.70%	16.30%
	26 - 30	7.70%	6.70%	7.50%	7.80%	7.80%	7.90%	7.70%	7.90%
	31 - 35	7.10%	8.10%	6.90%	6.90%	6.60%	7.30%	7.30%	7.60%
	36 - 45	14.10%	16.30%	12.80%	14.40%	14.50%	14.10%	14.20%	15.50%
	46 - 55	12.00%	13.40%	14.40%	11.70%	12.00%	11.30%	10.70%	7.90%
56 +	19.40%	26.50%	23.40%	19.80%	22.00%	15.90%	15.40%	10.30%	

Fuente: APEIM, 2017

4.3.1.3 Característica psicográfica:

Los clientes de CLICK FOOD, son personas activas con hábitos modernos que presentan un alto interés por un estilo de vida saludable.

Son personas con alto desarrollo interpersonal e interacción social, que buscan mejorar y mantener un alto nivel social a través de una mejora en la calidad de su vida con el consumo de productos saludables.

4.3.2 Posicionamiento

CLICK FOOD utiliza el modelo de negocio B2C (Business to Consumer) y por tanto el posicionamiento de la empresa se basará en ser la mejor opción de *comida saludable de rico sabor*.

Asimismo, los principales conceptos diferenciadores del producto son:

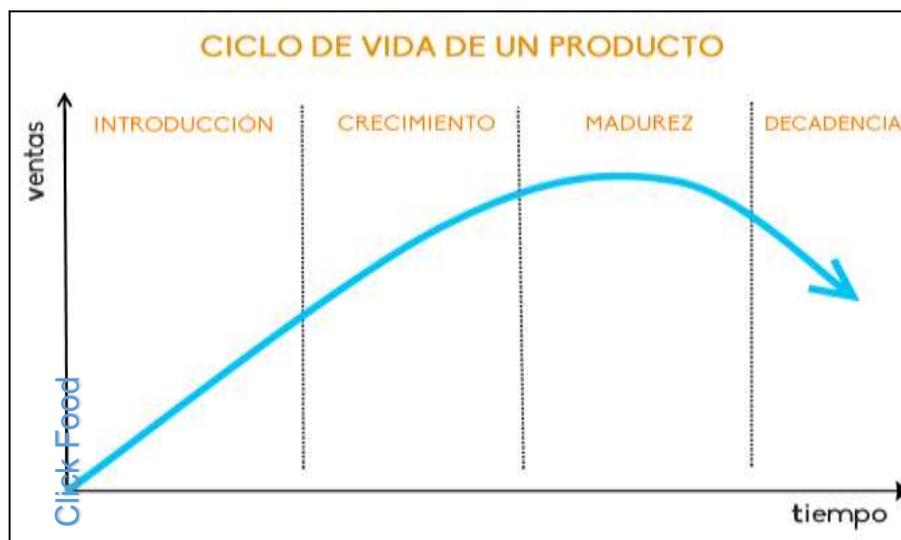
- Valor relevante del producto para el cliente.
- Ingredientes de calidad.
- Proceso de producción con el más estricto control de calidad.
- Co creación de los platos.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1 Estrategia de producto

CLICK FOOD es un proyecto orientado a ofrecer un producto saludable para sus clientes. Para ello ofrece un mix de alimentos saludables y nutritivos que contribuyan con los requerimientos de sus clientes; el cual se llevará a cabo a través de una plataforma online, permitiendo la facilidad del pedido, menor tiempo de entrega, información de las calorías de los productos a través de una balanza calórica y un servicio de calidad.

Figura 18: Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Diseño de producto / servicio

CLICK FOOD es una empresa que ofrece productos alimenticios que se componen de ingredientes saludables que buscan mejorar la calidad de vida de sus consumidores.

Para ello se determina los siguientes criterios:

Producto:

El producto consta de una variedad de alimentos como parte de una carta de menú que será adquirido vía online para luego ser recibido por el cliente en el lugar previamente indicado.

Características:

La empresa pone a disposición de sus clientes una variedad de ingredientes para el posterior armado de sus platos, que pueden ser entregados en el centro labores.

La adquisición de estos productos se realizará a través de la página web que la empresa pondrá a disposición de sus consumidores.

Nivel de calidad:

El producto seguirá un estricto control de calidad en base a las normas de BPM (Buenas prácticas de manufacturas) y POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento), desde la adquisición de los insumos a utilizar, como el proceso de producción y empaque, y entrega de los productos.

Durabilidad:

El producto tiene un tiempo limitado de durabilidad, pues al tratarse de alimentos, sus ingredientes son perecibles.

La recomendación de consumo se limita a ser ingerido dentro de las primeras 8 horas a temperatura de ambiente y dentro de las primeras 12 horas si el alimento es refrigerado.

Confiabilidad:

El nivel de confiabilidad del producto se basará a los comentarios de recomendación y valoración que asignen los clientes sobre su experiencia en sabor, frescura y puntualidad en la preparación y entrega de los productos.

Envase:

De acuerdo al tipo de alimento, la empresa dispone de envases en material biodegradable que sean amigables con el medio ambiente.

ENVASE PARA LA COMIDA

Características:

Largo: 20.4 cm

Ancho: 13.8 cm

Color: Blanco



ENVASES CIRCULARES PARA EL POSTRE

Características:

Diámetro: 12.6

Alto: 6.0

Color: transparente



Diseño:

El diseño del producto será eco amigable para que vaya acorde a los lineamientos del proyecto de mejorar la calidad de vida de sus consumidores.



Marca:

La marca que se desarrolla para la presentación del producto y que posteriormente será el soporte de calidad de sus nuevos derivados será CLICK FOOD, que expresa las características de la empresa *Delivery de comida saludable*. El uso del color naranja es porque transmite creatividad, el mismo que se reflejará en cada uno de los ingredientes de nuestros menús; por otro lado, el color verde representa a lo natural, lo ecológico y el equilibrio.



Costos:

Los costos de desarrollo del producto (elaboración) corresponden al 39% del precio de venta para las dietas completas y un 37% para las dietas light.

Tabla 9: Costos de Desarrollo del Producto/Servicio

Tipo de Producto	Valor de venta	IGV	Precio
Dieta completa	S/. 15.25	S/. 2.75	S/. 18.00
Dieta light	S/. 10.17	S/. 1.83	S/. 12.00

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)

Para el desarrollo del precio del producto desarrollamos el método del valor percibido y el valor económico, para ello determinamos a los principales competidores de la empresa que podrían representar una amenaza.

Las cualidades sobre las que se evaluará el producto son las siguientes:

- Sabor
- Presentación
- Variedad
- Nivel nutricional

De acuerdo al método de valor percibido donde se evalúa las percepciones del cliente sobre los beneficios que recibe del producto como contra partida del pago por la adquisición de este. Podemos determinar que el precio de la dieta debería estar entre los S/. 17.07 y S/ 19.72, cuyo importe máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar por nuestros productos.

Tabla 10: Método de Valor Percibido

Atributo	Comida Click Food	Fast Food	Restaurant Local	Uber Eats	Importancia Relativa
Sabor	0.260	0.255	0.245	0.240	0.265
Presentación	0.256	0.268	0.236	0.240	0.245
Variedad	0.245	0.264	0.227	0.264	0.235
Nivel nutricional	0.258	0.267	0.232	0.243	0.255
PVP	S/ 17.07	S/ 23.50	S/ 18.00	S/ 16.50	S/ 19.33
EC	0.255	0.263	0.235	0.246	0.25
IE	1.020	1.053	0.941	0.986	1.00
PA	S/ 19.72	S/ 20.37	S/ 18.19	S/ 19.06	
VP	1.155	0.867	1.011	1.155	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al método del valor económico, donde se comparó a la empresa con otra similar que en la actualidad dispone de la mejor percepción de oferta del mercado sobre los productos que comercializa pudimos ubicar el precio recomendado para el producto.

Tabla 11: Método de Valor Económico

Atributos	Sabor	Presentación	Variedad	Nivel Nutricional	Precio por Conserva S/.
Click Food	0.26	0.256	0.245	0.258	S/. 0.00
Uber Eats	0.24	0.24	0.264	0.243	S/. 16.50

Valor de Referencia	S/.16.50
<u>Diferencias negativas</u>	
Variedad	-S/.1.19
<u>Diferencias positivas</u>	
Sabor	S/.1.38
Presentación	S/.1.10
Nivel nutricional	S/.1.02
Valor económico	S/.18.81

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Estimación de Precio Según el Costo

Cuadro de estimación de precio según el costo

Costo Fijo	S/	2.57	25.00%
<i>Alquiler</i>	<i>S/</i>	0.80	
<i>Planilla</i>	<i>S/</i>	1.40	
<i>Depreciación</i>	<i>S/</i>	0.15	
<i>Control de calidad</i>	<i>S/</i>	0.11	
Costo variable	S/	7.70	75.00%
<i>Insumos directos</i>	<i>S/</i>	5.80	
<i>Insumos indirectos</i>	<i>S/</i>	1.10	
<i>Mano de obra directa</i>	<i>S/</i>	0.80	
Costo Unitario Total	S/	10.26	
Margen de contribución	S/	5.64	55.00%
Valor de Venta	S/	15.90	
Impuesto (IGV)	<i>S/</i>	2.86	18.00%
Precio de Venta	S/	18.77	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este método podemos identificar que el consumidor podría asumir el costo de hasta S/ 18.77 por el producto que ofrece CLICK FOOD.

La estrategia de precios que empleará el proyecto será el neutral, pues la estimación de su valor de venta será en base a la diferenciación de sus productos frente a sus competidores.

La lista de precios se asigna de acuerdo al tipo de producto que comercializa la empresa, entre los cuales se disponen los siguientes:

Tabla 13: Lista de Precios Según el Tipo de Producto

Tipo de Producto	Precio por producto
Dieta completa	S/ 18.00
Dieta light	S/ 12.00

Fuente: Elaboración propia

Dieta Completa:

La dieta completa incluye el plato principal y 2 aperitivos pre y post a este.

Dieta Light:

Es el producto compuesto solo por el plato principal que puede reemplazar al menú del almuerzo.

4.4.4 Estrategia comunicacional

La manera cómo comunicar nuestra propuesta de negocio, es de vital importancia para lograr los objetivos establecidos; para ello, la empresa dispondrá de las redes sociales, el e-mail y la plataforma web de la empresa, asimismo nuestros proveedores de servicios de Delivery, promocionarán nuestras marcas a través de sus páginas web. Estas herramientas estarán disponibles en los principales buscadores de redes para llegar más rápido a sus principales consumidores.

Por otro lado, también se empleará la herramienta promocional de “Lima Orgánica”, que es la primera comunidad saludable en el Perú, que cuenta con una plataforma digital que brinda espacio a diferentes marcas de comida saludable de distintas categorías a poder anunciar su marca y productos. Además, Lima Orgánica apuesta por expandir su propuesta de negocio hacia Colombia, Argentina y Chile, expansión que será beneficiosa para CLICK FOOD, ya que dentro de sus objetivos está la expansión del negocio.

De otra manera, la comunicación establecida por la empresa dispondrá de 2 etapas:

Primero, la estrategia de comunicación comenzará con la aplicación del estilo PUSH basados en herramientas como el e-marketing, el SEO (search engine optimization) utilizado para buscadores en redes, el SEM (publicidad en Google adwords) y CRM usado para evaluar la relación con el cliente final.

La segunda etapa de la estrategia se basará en el criterio PULL, basado en el registro de la retro alimentación recibida por la empresa a través de su plataforma web y de nuestra fan page oficial CLICK FOOD.



Uso de la tecnología:

El uso de la tecnología debe servir para un adecuado desarrollo de la aplicación, pero sin afectar su facilidad de uso y sobre todo su buena percepción del aplicativo ante el usuario.

Conocer el Mercado:

Para garantizar un espacio adecuado de comunicación entre la empresa y sus clientes es necesario disponer de un ambiente adecuado para este concepto.

Calidad de Servicio:

Para garantizar el nivel de calidad de las comunicaciones, la empresa dispondrá de las herramientas adecuadas para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web.

Tabla 14: Costos de Comunicación

		Mes
Publicidad en redes sociales	S/	350.00
Hosting y dominio página web	S/	45.00
Administración de redes sociales	S/	650.00
Participación en ferias	S/	1,000.00
Volantes	S/	150.00
Relaciones públicas	S/	250.00
Costo Total	S/	2,445.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Número de Eventos por Año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Publicidad en redes sociales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Hosting y dominio página web	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Administración de redes sociales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Participación en ferias	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	6
Volantes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Relaciones públicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Costo Total	6	4	5	4	55								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Costo de Producción Unitaria

CONCEPTO	AÑO 1
Venta en número de unidades	68,236
Dieta completa	19,807
Dieta light	48,429
Costos de producción	
Costos variables	
Dieta completa (materia prima, materiales y insumos)	144,592
Dieta light (materia prima, materiales y insumos)	324,475
Mano de obra directa	48,300
Costos Indirectos	23,390
Total Costo de Producción	S/540,757
Costo Unitario Promedio	S/7.9

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de distribución

Debido al modelo de negocio B2C, el contacto con el cliente será directo entre empresa y consumidor final. Por ello, la distribución de los productos de la empresa será a través de la plataforma web para que luego sean contactados directamente por el personal que entregan los productos.

Tabla 16: Costos Variables

Concepto	U.M	Dieta completa	Dieta light
Costo de materia prima y insumos de comida saludable	Unidad	5.50	4.90
Costo de envase descartable, biodegradables (ecopacks)	Unidad	0.60	0.60
Compra de cubiertos y servilletas, bolsas	Unidad	0.20	0.20
Costo motorizado (tercerizado)	Unidad	1.00	1.00
	Total	7.30	6.70

Fuente: Elaboración propia

4.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

De acuerdo a la segmentación realizada al proyecto podemos conocer el nivel de aceptación del proyecto, así como la proporción de consumo de sus principales presentaciones.

- La demanda de la dieta completa es el 30%.
- La demanda de la dieta light es del 70%.

Tabla 17: Distribución de la Demanda Según el Tipo de Servicio

Tipo de Producto	Anual		Mensual
	Población	Peso Porcentual	Población
Dieta completa	31607	30.00%	2634
Dieta light	73750	70.00%	6146
Total	105357	100.00%	8780

Fuente: Elaboración propia.

Crecimiento Comercial del Servicio en el Mercado:

Para el crecimiento de las ventas mensuales se ha tomado en cuenta el principio de razonabilidad, ya que esperamos tener un crecimiento paulatino, hasta llegar al 100% de venta en el primer año. También, se ha tomado como referencia, el crecimiento del sector, ya que mantiene un crecimiento consecutivo de 1.86% en lo que va del año 2018. Según la encuesta Mensual de Restaurantes que comprende una muestra de 1 mil 105 empresas, en el periodo de enero-junio registró una variación de 2.75% y adicionalmente sumó 15 meses de crecimiento ininterrumpidos.

Tabla 18: Desarrollo Comercial Mensual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Dieta completa	25.00%	35.00%	50.00%	65.00%	75.00%	90.00%
Dieta light	35.00%	45.00%	55.00%	75.00%	85.00%	90.00%
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento de las ventas durante el primer año responde a la gestión de marketing desarrollado para este fin.

Venta en soles mensuales durante el primer año:

La proyección de las ventas mensuales en soles durante el primer año se representa en la siguiente tabla:

Tabla 19: Ventas Mensuales en Soles del Primer Año

Dieta completa	Cantidad	Precio Unitario	Total
Enero	527	S/18.00	S/9,482.13
Febrero	737	S/18.00	S/13,274.98
Marzo	1054	S/18.00	S/18,964.26
Abril	1370	S/18.00	S/24,653.54
Mayo	1580	S/18.00	S/28,446.39
Junio	1896	S/18.00	S/34,135.67
Julio	2107	S/18.00	S/37,928.52
Agosto	2107	S/18.00	S/37,928.52
Septiembre	2107	S/18.00	S/37,928.52
Octubre	2107	S/18.00	S/37,928.52
Noviembre	2107	S/18.00	S/37,928.52
Diciembre	2107	S/18.00	S/37,928.52
	19807		S/356,528

Dieta light	Cantidad	Precio Unitario	Total
Enero	1721	S/12.00	S/20,649.97
Febrero	2212	S/12.00	S/26,549.96
Marzo	2704	S/12.00	S/32,449.96
Abril	3687	S/12.00	S/44,249.94
Mayo	4179	S/12.00	S/50,149.93
Junio	4425	S/12.00	S/53,099.93
Julio	4917	S/12.00	S/58,999.92
Agosto	4917	S/12.00	S/58,999.92
Septiembre	4917	S/12.00	S/58,999.92
Octubre	4917	S/12.00	S/58,999.92
Noviembre	4917	S/12.00	S/58,999.92
Diciembre	4917	S/12.00	S/58,999.92
	48429		S/581,149

Fuente: Elaboración propia

Proyección de las ventas anuales:

La proyección de las ventas anuales se basa en las proyecciones de crecimiento del sector restaurantes en Perú. Los efectos de este indicador se reflejan en la siguiente tabla.

Crecimiento en números de productos vendidos:

La proyección de ventas anuales para el periodo de 05 años, tomando como referencia el año 2019 al 2023 tiene un crecimiento de 12%, 7%, 5%, 5% respectivamente. A continuación, detallamos dicho crecimiento.

Tabla 20: Proyección de las Ventas Anuales en Unidades

Ventas en Unidades	12%		7%	5%	5%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dieta completa	19,807	22,184	23,737	24,924	26,170
Dieta light	48,429	54,241	58,037	60,939	63,986
Total en unidades vendidas	68,236	76,425	81,774	85,863	90,156

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Proyección Anual de las Ventas

INGRESOS ANUALES: 5 AÑOS	Crecimiento Anual		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			12%	7%	5%	5%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Dieta completa	S/. 356,528	S/. 399,311	S/. 427,263	S/. 448,626	S/. 471,058	
Dieta light	S/. 581,149	S/. 650,887	S/. 696,449	S/. 731,272	S/. 767,835	
Ingreso Total	S/. 937,677	S/. 1,050,199	S/. 1,123,712	S/. 1,179,898	S/. 1,238,893	
IGV	S/. 143,036	S/. 160,200	S/. 171,414	S/. 179,984	S/. 188,984	
Sin IGV	S/. 794,642	S/. 889,999	S/. 952,299	S/. 999,914	S/. 1,049,909	

Dieta Completa	Cantidad	Precio Unitario	Total
2019	19807	S/18.00	S/356,528.09
2020	22184	S/18.00	S/399,311.46
2021	23737	S/18.00	S/427,263.26
2022	24924	S/18.00	S/448,626.42
2023	26170	S/18.00	S/471,057.74
	116821		S/2,102,787

Dieta Light	Cantidad	Precio Unitario	Total
2019	48429	S/12.00	S/581,149.21
2020	54241	S/12.00	S/650,887.12
2021	58037	S/12.00	S/696,449.22
2022	60939	S/12.00	S/731,271.68
2023	63986	S/12.00	S/767,835.26
	285633		S/3,427,592

Fuente: Elaboración propia

4.6 Presupuesto de marketing

Presupuesto de Gasto Mensual de Marketing:

La gestión de Marketing consiste en el manejo del presupuesto de esta área, el cual se desarrolla para la atención de los siguientes conceptos.

- Publicidad en redes sociales, es el costo de la gestión de las publicaciones en las principales redes sociales que la empresa contará.

- Pago del hosting, es el derecho de disponer una cuenta de mail con la extensión de la compañía.
- Administración de redes, es el costo de la gestión de las principales redes sociales de la empresa respecto al contacto con los clientes.
- Participación en ferias, es el costo de la participación de la empresa en ferias gastronómicas en diversas instituciones clave.
- Volantes, es el costo de la impresión de un millar de volantes con información comercial de la empresa.
- Relaciones públicas, son los costos de representación del área de ventas durante la presentación de los beneficios de la empresa hacia sus clientes potenciales.
- El presupuesto de marketing está incorporado al valor de venta, dentro del concepto de costos indirectos de fabricación.

Tabla 22: Presupuesto de Marketing según la Naturaleza del Gasto

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Publicidad en redes sociales	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Hosting y dominio página web	45												45
Administración de redes sociales	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Participación en ferias	1000		1,000		1,000		1,000		1,000		1,000		6,000
Volantes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Relaciones públicas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Ingreso Total	2,445	1,400	2,400	1,400	22,845								

Fuente: Elaboración propia

Proyección de los Gastos de Marketing:

La proyección de gastos del área a marketing, será considerado de acuerdo al crecimiento de ventas; ya que si se busca lograr el objetivo, se deberá invertir en la difusión y promoción de los productos.

Tabla 23: Proyección Anual del Presupuesto de Marketing

	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Crecimiento Anual	12%		7%		5%		5%	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Marketing	S/. 22,845.00	S/. 25,586.40	S/. 27,377.45	S/. 28,746.32	S/. 30,183.64			
Gasto total	S/. 22,845.00	S/. 25,586.40	S/. 27,377.45	S/. 28,746.32	S/. 30,183.64			
IGV	S/. 3,485	S/. 3,903	S/. 4,176	S/. 4,385	S/. 4,604			
Sin IGV	S/. 19,360	S/. 21,683	S/. 23,201	S/. 24,361	S/. 25,579			

Fuente: Elaboración propia

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 Políticas operacionales

5.1.1 Calidad

CLICK FOOD, será una empresa comprometida con los consumidores, ya que ofrecerá una alimentación saludable óptima basada en productos de alta calidad y respondiendo a criterios nutricionales y de seguridad alimentaria, en consecuencia, adoptaremos una filosofía de aseguramiento de calidad, administración de riesgos de inocuidad y mejora continua en nuestros procesos.

Como parte de nuestro compromiso de administración de riesgos de inocuidad y basado en una directriz corporativa, nuestros manipuladores estarán implementando las BPM (Buenas prácticas de manufacturas) y POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento) básicos para obtener las certificaciones sanitarias que respalden la calidad sanitaria de los productos ante DIGESA.

5.1.2 Procesos

Las políticas de proceso que manejará CLICK FOOD, serán las siguientes:

- Los procesos y procedimientos se vigilarán permanentemente para asegurar su alineación con los propósitos generales de la empresa que consisten en brindar un servicio amable, rápido, de calidad, inocuidad y efectivo a los clientes.
- Se revisará periódicamente la efectividad de los procedimientos establecidos, con la finalidad de actualizarlos y modernizarlos.
- Se buscará minimizar las mermas.
- Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo se deberán realizar en horarios de menor impacto en el servicio a nuestros clientes.
- Se debe cumplir con los formatos de BPM (Buenas prácticas de manufactura) que corresponda a cada área.

5.1.3 Planificación

CLICK FOOD, es consciente que para la elaboración de un buen menú se debe tener en cuenta diversos aspectos como el tipo de menú a preparar, la disponibilidad de los productos que se ofrecerán, los costos y la capacidad de producción, entre otros aspectos. Además, debe tenerse un adecuado control y evaluación del menú y sus procesos. Por ello, es importante que todas las áreas realicen una buena planificación basada en:

- Elaboración del plan de producción semanal para calcular los ingredientes a necesitar.
- Mantener una buena relación con los proveedores para comprometerlos como nuestros socios estratégicos.
- Contar con una reserva de materia prima por si se suscitara algún imprevisto de los proveedores y así evitar incumplir con nuestros clientes.

5.1.4 Inventarios

Las políticas de inventario de CLICK FOOD serán las siguientes:

- Los productos que se adquirirán tendrán que estar en buen estado de conservación y/o ser frescos (del día).
- Se tendrá espacios acondicionados para cada tipo de insumos y se mantendrá un control de los mismos en base a kilos, litros y/o unidades.
- Toda solicitud de compra deberá hacerse a través de un requerimiento de suministros, la cual deberá estar firmada por el responsable del área que la solicita y entregarla al encargado de compras para su procesamiento.
- La periodicidad de la compra de materia prima y materiales se efectuará dos veces por semana, pero siempre verificando las necesidades, niveles requeridos y capacidad de almacenamiento.
- Los insumos deberán utilizarse siguiendo el concepto FIFO (First in, first out).
- Se debe tener un stock de insumos para por lo menos 2 días de atención.
- Los productos que cumplan su fecha de vencimiento, según rotulación, deberán ser desechados.
- Se llevará un control diario de materia prima, realizado por el supervisor de cocina.
- El área de compras tendrá la responsabilidad de llevar un control de inventario de los insumos.

5.2 Diseño de las instalaciones

5.2.1 Localización de las instalaciones

Criterios:

La empresa considera evaluar 5 criterios para la ubicación del local, los cuales considera importantes para la elección.

Tabla 24: Designación y Ponderación de Factores de Ubicación

Criterios			Alternativas
-----------	--	--	--------------

	Factores de localización	Ponderación del Factor	Lince	La Victoria	Jesús María
C01	Cercanía a los distritos objetivos	0.35	5	3	3
C02	Costo del alquiler	0.15	4	5	3
C03	Zona Comercial	0.05	4	4	4
C04	Seguridad e Imagen	0.15	4	3	4
C05	Accesibilidad para el delivery	0.3	5	3	5

Fuente: Elaboración propia

Según los puntajes asignados y utilizando el método de factores ponderados de localización, hemos obtenido los siguientes resultados:

Tabla 25: Resultados de la Ponderación de Factores de Ubicación

Criterios	Factores de localización	Ponderación del factor	Alternativas		
			Lince	La Victoria	Jesús María
C01	Cercanía de a los distritos objetivos	0.35	1.75	1.05	1.05
C02	Costo del alquiler	0.15	0.6	0.75	0.45
C03	Zona Comercial	0.05	0.2	0.2	0.2
C04	Seguridad e Imagen	0.15	0.6	0.45	0.6
C05	Accesibilidad para el delivery	0.3	1.5	0.9	1.5
		1	4.65	3.35	3.8

Fuente: Elaboración propia

En base a estos resultados, se ha determinado como la mejor opción para la ubicación el distrito de Lince.

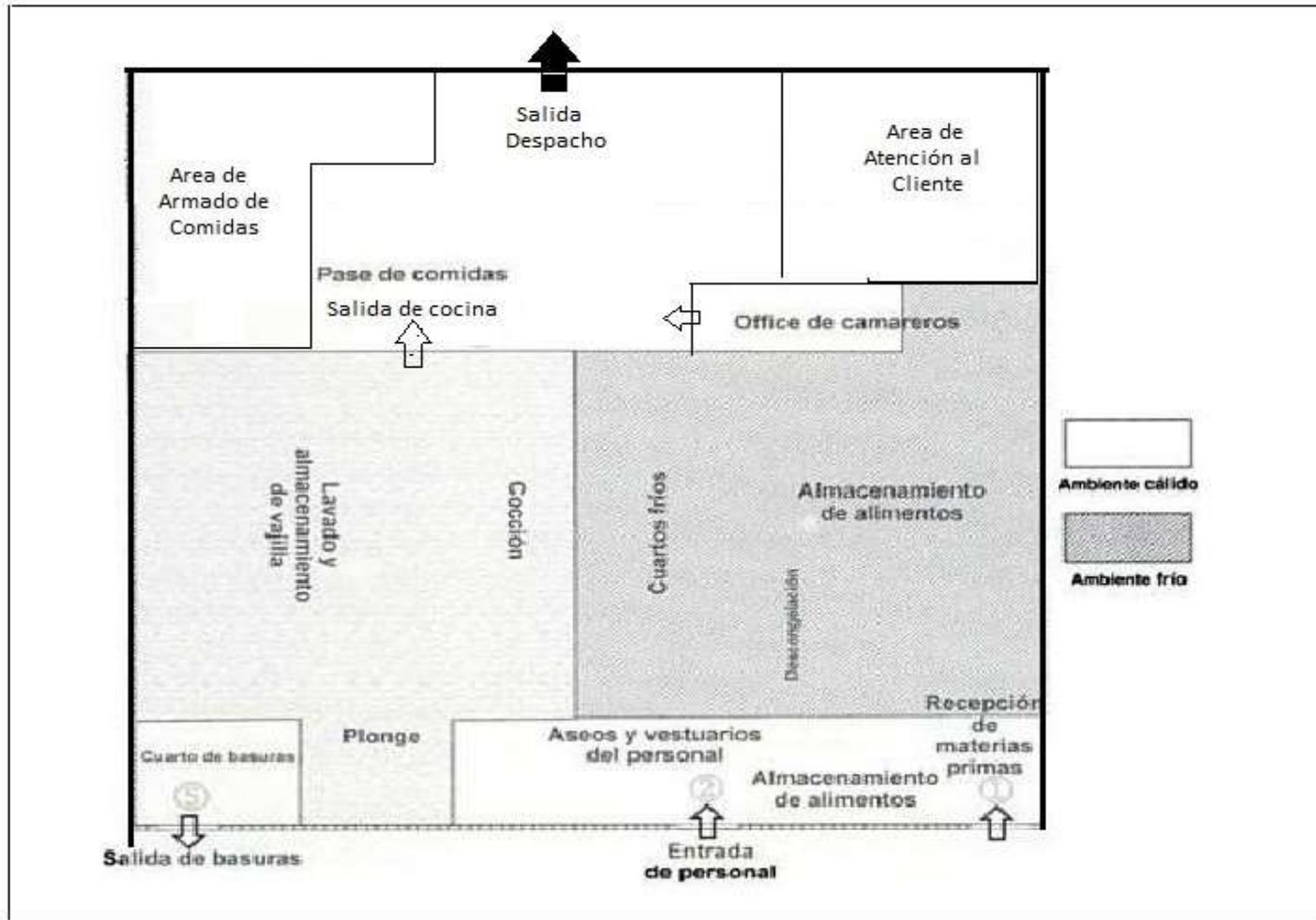
5.2.2 Capacidad de las instalaciones

El local tendrá una extensión de 90 m², cuya capacidad de aforo será de 18 personas, según el Colegio de Arquitectos del Perú.

5.2.3 Distribución de las instalaciones

A continuación, se muestra la distribución del local:

Figura 19: Distribución del Área de Producción y Despacho



Fuente: Elaboración propia

5.3 Especificaciones técnicas

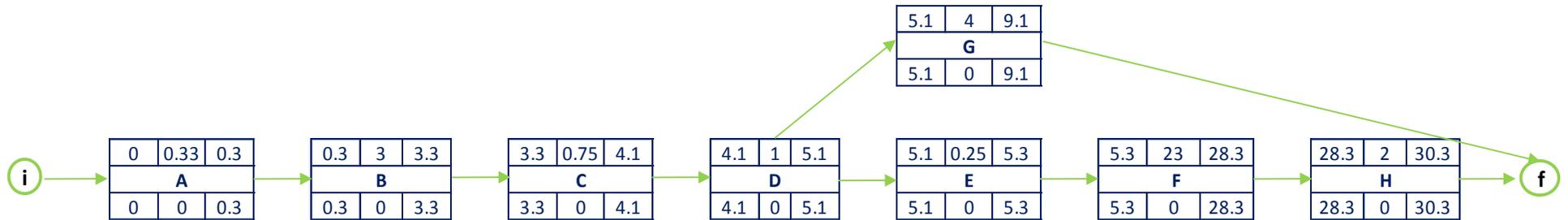
FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO				
Nombre del producto	Filete de pollo en salsa de verduras			
Descripción del producto	Es una preparación que consiste en filetear el pollo con poca sal, adicionar verduras de todo tipo y color tanto de hojas como de pulpa y por último utilizar aceite vegetales como oliva, canola, etc.			
Lugar de Elaboración	Producto elaborado en las instalaciones de CLICK FOOD el cual estará ubicado en el distrito de Lince, cuya dirección es: Jr. General Córdova 2233.			
Composición nutricional	Energía (KCAL) con 60 gr. 204.6			
Empaque y presentación	Envases en material biodegradable, apto para microondas y no es tóxico.			
Características	Para la comida:	Para el postre:		
	Largo: 20.4 cm		Diámetro: 12.6	
	Ancho: 13.8 cm		Alto: 6.0	
	Color: Blanco		Color: Transparente	
Requisitos mínimos de nomatividad	Normas sanitarias de preparación de alimentos			
Tipo de conservación	No se aconseja dejar la comidas preparadas por mucho tiempo, lo ideal es consumir inmediatamente para aprovechar su valor nutricional.			
Consideraciones para el almacenamiento	Mantener y conservar a una temperatura de 30°C			
Formulación	INSUMOS			
	1/4 de Pollo			
	Verduras (zanahoria, brocoli, lechuga)			
	Aceite de Oliva o Canola			

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO				
Nombre del producto	Atún con salsa de palta			
Descripción del producto	Es una preparación que consiste en filetear el pollo con poca sal, adicionar verduras de todo tipo y color tanto de hojas como de pulpa y por último utilizar aceite vegetales como oliva, canola, etc.			
Lugar de Elaboración	Producto elaborado en las instalaciones de CLICK FOOD el cual estará ubicado en el distrito de Lince, cuya dirección es: Jr. General Córdova 2233.			
Composición nutricional	Energía (KCAL) con 63 gr. 204.6			
Empaque y presentación	Envases en material biodegradable, apto para microondas y no es tóxico.			
Características	Para la comida:	Para el postre:		
	Largo: 20.4 cm		Diámetro: 12.6	
	Ancho: 13.8 cm		Alto: 6.0	
	Color: Blanco		Color: Transparente	
Requisitos mínimos de nomatividad	Normas sanitarias de preparación de alimentos			
Tipo de conservación	No se aconseja dejar la comidas preparadas por mucho tiempo, lo ideal es consumir inmediatamente para aprovechar su valor			
Consideraciones para el almacenamiento	Mantener y conservar a una temperatura de 30°C			
Formulación	INSUMOS			
	1 Atún			
	Verduras (zanahoria, brocoli, lechuga)			
	Aceite de Oliva y dos huevos.			

Fuente: Elaboración propia

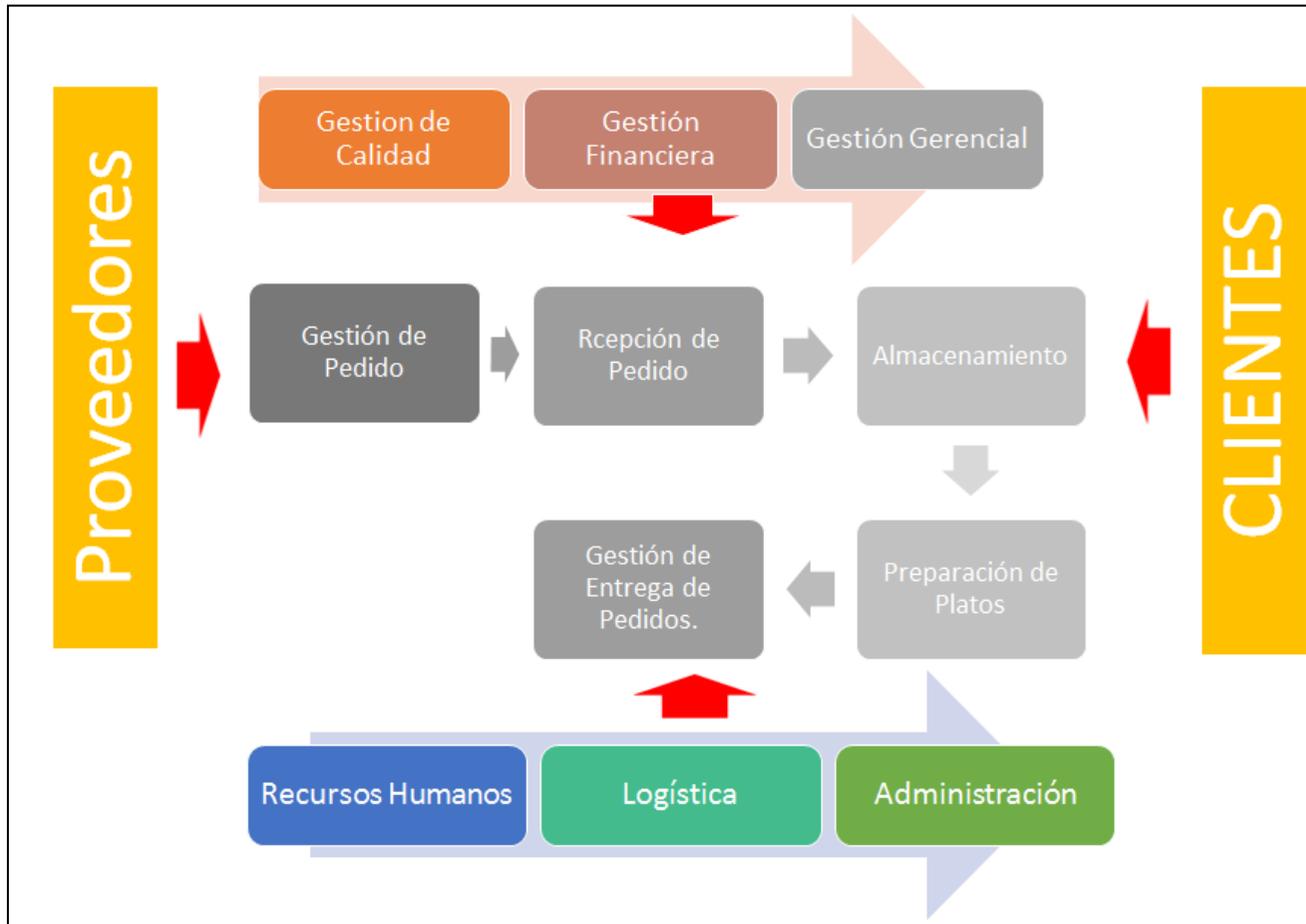
5.4 Mapa de Procesos y PERT

	Actividad	Actividades precedentes	Tiempo (minutos)
A	Recepción de pedido	-	0.33
B	Preparación de menú	A	3
C	Verificación del pedido	B	0.75
D	Empaquetado	C	1
E	Entregar pedido al motorizado	D	0.25
F	Hacer entrega de menú al cliente	E	23
G	Limpieza de cocina	D	4
H	Elaboración de reporte de incidencias	F	2



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

5.5 Planeamiento de la producción

5.5.1 Gestión de compras y stock

CLICK FOOD es una empresa de producto acompañada de un buen servicio, por lo tanto, la gestión de compra y stock se basará en una excelente planificación logística y trabajo con nuestros proveedores. Buscaremos una estrecha relación entre el precio y calidad de nuestros insumos. Además, se debe considerar que CLICK FOOD contará con un área de apoyo para las compras; ya que debido al giro del negocio (comestible) y el uso de insumos perecibles, se realizará compras de 2 a 3 veces por semana y solo se tendrá espacio en el almacén para dos días, el base al número promedio de los pedidos.

Asimismo, la relación con nuestros proveedores pretende ser fiable y de mutua confianza, a fin de poder entablar lazos comerciales duraderos y poder manejar algún tipo de contrato, condición de pago, negociación de precios, entre otros.

Para la gestión de compras, la empresa cuenta con políticas establecidas, las cuales la detallamos a continuación:

Política de compras y contrataciones

Dentro del equipo de CLICK FOOD, se designará una persona encargada de las compras de insumos para el negocio, este realizará comparativo mínimo con tres cotizaciones de diferentes proveedores; se tendrá en cuenta las variables de precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.

Figura 21: Esquema Procesos de Compra y Producción



5.5.2 Gestión de la calidad

En la elaboración de alimentos existen principios básicos de higiene que se deben cumplir obligatoriamente en cada uno de los procesos como: almacenamiento, transporte, procesamiento y distribución, para que el producto llegue al consumidor no solo con buena calidad nutricional, sino también garantizando la INOCUIDAD ALIMENTARIA.¹

Por ello, como parte de nuestro compromiso de administración de riesgos de inocuidad y basado en una directriz corporativa, nuestros manipuladores estarán implementando las BPM (Buenas prácticas de manufacturas) y POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento).

Como parte de nuestra gestión de calidad, diseñaremos nuestro propio manual de BMP el cual abarca actividades que tienen lugar desde el inicio de la cadena alimentaria hasta el consumo final. El desarrollo del manual de BPM (Buenas prácticas de manufacturas) será:

- Limpieza de pisos, paredes, techos, ventanas, puertas, pasadizos, etc.
- Estructura de almacén de productos secos.
- Instalaciones sanitarias: SSHH del personal, vestuario del personal, zona de lavado de manos, zona de lavados de quipos y utensilios de limpieza.
- Equipos y utensilios: almacenamiento, implementar un programa de limpieza y desinfección.
- Facilidades sanitarias: manejo y disposición de residuos sólidos.
- Higiene personal: estado de salud, higiene y comportamiento, practica de higiene de las manos.
- Capacitación sanitaria.
- Control de operaciones: control de materias primas desde su origen, recepción y control de los alimentos, almacenamiento en el congelador, almacenamiento en el refrigerador, almacenamiento en seco.
- Preparación de alimentos: control del tiempo y temperatura, descongelamiento de los alimentos, cocción de los alimentos, reglas generales para el mantenimiento de las comidas, prevención de contaminación cruzada.
- Estrategias de control de plagas.
- Control de proveedores.

¹ Cfr. Gonzales, C. & Puente, R.

- Manejo de productos no conforme.
- Retiro de productos.

5.5.3 Gestión de los proveedores

Se contará con proveedores de diferentes rubros, tales como:

- Publicidad.
- Envases y empaques.
- Proveedores de verduras frescas.
- Proveedor de botellas.
- Agencia de delivery.
- Descartables.

Asimismo, se deberá analizar todos los requisitos necesarios antes de realizar la orden de compra. Dentro de los requisitos mencionados, el proveedor deberá registrarse como proveedor de CLICK FOOD para su posterior evaluación.

Tabla 26: Formulario de Registro de Proveedores

		Oficina Lima:
		Oficina Talara:
FORMULARIO DE REGISTRO DE PROVEEDORES		
<p>CLIC FOOD agradece el interés en brindar sus servicios y suministros. Sírvase favor completar el siguiente formulario para iniciar el proceso de registro en nuestro Catálogo de Proveedores. Posteriormente se le enviará un formulario para que Ud. pueda pasar un proceso de evaluación y homologación y pueda participar en los procesos de contratación.</p>		
Fecha:		
A. FORMULARIO (Todos los campos son obligatorios)		
1. Razón Social:		
2. Nombre comercial:		
3. RUC:		
4. Dirección fiscal:		Distrito / Ciudad / Departamento:
5. Teléfonos:		e-mail:
6. Representante(s) Legal(es):		
Nombres y Apellidos	DNI	Cargo
		Celular
		e-mail
7. Rubro e Información de la empresa (Marcar con un ✓)		
Bienes <input type="checkbox"/> Sector:		
Servicios <input type="checkbox"/> N° Trabajadores:		
Número de cuenta Bancaria	Banco	Ciudad
		Sectorista
		Teléfono
8. Principales ejecutivos		
Cargo	Nombres y Apellidos	Teléfonos
		E-mail
Gerente General		
Ejecutivo de Cuenta		
Ejecutivo de Cobranzas		
Ejecutivo de Servicio		

B. LISTADO DE DOCUMENTOS A PRESENTAR

La documentación a presentar será la que corresponda según el rubro comercial a ofrecer: Bienes o Servicios.

N°	Descripción	Bienes	Servicios
1	Copia simple de Ficha RUC	✓	✓
2	Partida registral con vigencia menor a 3 meses.	✓	✓
3	Licencias de funcionamiento, certificados emitidos por las autoridades municipales, gubernamentales.	✓	✓
4	03 Últimos Estados Financieros anuales firmados por el Contador General de su empresa.	✓	✓
5	Organigrama de la empresa indicando número de empleados, lista de personal, nivel académico, funciones.	✓	✓
6	Brochure de los productos o servicios que ofrece, indicando las marcas, representaciones, actividades principales de la empresa.	✓	✓
7	Listado de los clientes principales en los últimos (03) tres años en el sector Hidrocarburos u otras industrias - Mínimo 05 clientes indicando el nombre de la empresa, sector, Nombres y teléfonos de contacto	✓	✓
8	Cartas de exclusividad, Distribución, representación de algunas marcas comerciales que forman parte de su negocio.	✓	✓
9	Carta de presentación en caso de pertenecer a algún Grupo Corporativo (en caso aplique)	✓	✓
10	Política de atención de servicio al cliente (en caso de tenerlo)	✓	✓
11	Certificados comerciales de clientes y proveedores.	✓	✓
12	Certificados de calidad de los bienes que suministran (en caso aplique)		✓
13	Listado de los establecimientos (Oficinas, Talleres, Plantas industriales, Centros de Distribución, otros).	✓	✓
14	Certificados de calidad ISO 9000, ISO 14000 de la empresa (Indicar alcance, fechas de vigencia, entidad que lo certifica).	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

5.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Los activos fijos con los cuales contará CLICK FOOD, serán destinados para realizar exclusivamente el core business de la empresa, así también los materiales y equipamiento para la toma de pedidos. Cabe mencionar, que el inicio de operaciones se llevará a cabo en el domicilio de uno de los socios, quien nos brindará un espacio adecuado para la manipulación, preparación y posterior reparto de los pedidos.

Se considerarán los siguientes activos:

Tabla 27: Activos Fijos – Proceso Productivo

Concepto	Precio de compra
Equipo procesamiento de datos	
Laptop (3)	12,000
PC escritorio operaciones	2,250
Teléfono	250
Muebles y enseres	
Escritorio (2 un)	3,250
Mesa de trabajo (3un)	6,000
Estante de acero para cocina y almacenamiento (4)	12,000
Estante para administración	4,500
Sillas (5 un)	1,250
Equipos y maquinaria	
Cocina industrial	7,500
Refrigerador	4,500
Licuada (2)	1,800
Congeladora	8,500
Lavadero	3,500
Repostero	3,600
Exhibidor para mantener fresca la verdura	5,500
Máquina refresquera	2,700
Ollas industriales (8 un)	13,500
Sartenes (2 un)	700
Exprimidor	550
Campana de olores	2,500
Balanza gramera electrónica	450
Microondas	550
Plancha	700
TOTAL INVERSIÓN	S/. 98,050

Fuente: Elaboración propia

5.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Tabla 28: Gastos Operativos

Gastos	Valor sin IGV	IGV	Total
Licencia de funcionamiento	S/. 1,500	S/. 270	S/. 1,770
Constitución y registro comercial de marca	S/. 3,500		S/. 3,500
Asesoría contable y legal	S/. 3,000		S/. 3,000
Desarrollo de página web y de marketing para generar intriga	S/. 12,500	S/. 2,250	S/. 14,750
TOTAL	S/. 20,500	S/. 2,520	S/. 23,020

Fuente: Elaboración propia

6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1 Objetivos organizacionales

- Brindar capacitaciones de manera trimestral entre los miembros de la empresa para evitar cualquier error operativo, lo cual será monitoreado a través de una evaluación de desempeño.
- Proporcionar las herramientas necesarias para el cumplimiento del objetivo de la empresa, el cual será medido a través de encuestas breves hacia los colaboradores.
- Realizar briefing diarios a los colaboradores para mantenerlos actualizados frente a cualquier cambio ya sea en la empresa o en el mercado.
- Promover un excelente clima laboral, para la interacción y solución de posibles problemas de manera inmediata.

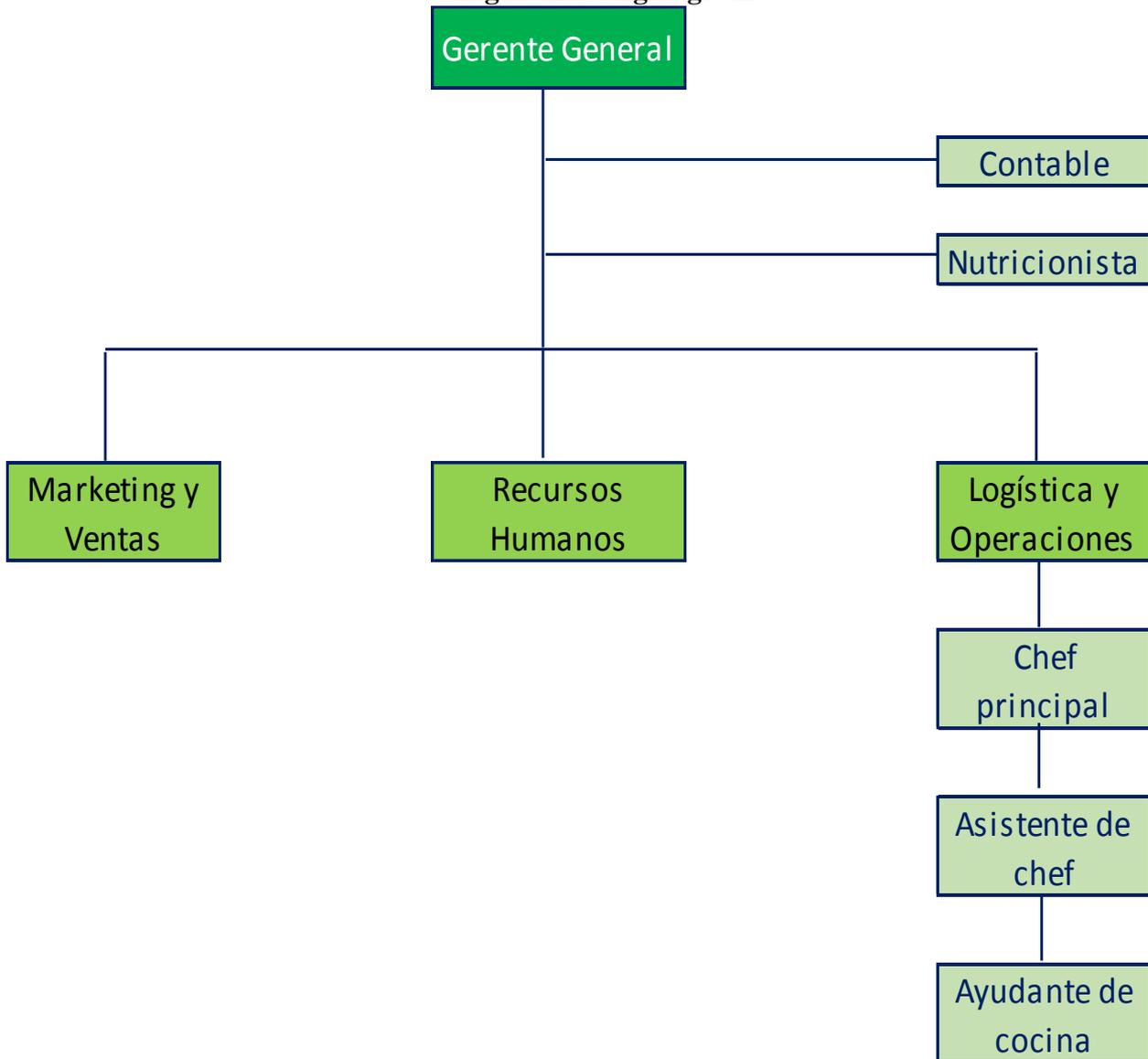
6.2 Naturaleza de la Organización

CLICK FOOD busca consolidar una organización formal y con un excelente equipo de trabajo de manera coordinada en el cual cada colaborador será responsable de sus tareas y trabajar conjuntamente con las demás áreas.

6.2.1 Organigrama

CLICK FOOD, contará con un gran equipo de trabajo que estará constituida por las siguientes áreas:

Figura 22: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Diseño de puestos y funciones

PUESTO: GERENTE GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia
FUNCIONES DEL PUESTO		
<p>RESUMEN DEL CARGO</p> <p>Liderar las operaciones y gestionar a todo el equipo humano de CLICK FOOD; buscando lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Así también, es responsable de la rentabilidad general de la empresa.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las operaciones de la empresa en todas sus áreas. • Supervisar las actividades de los colaboradores. • Diseñar las estrategias de crecimiento de la organización. • Asegurar el buen clima laboral, estableciendo canales de comunicación internos y externos, a fin de mantener una comunicación efectiva. • Aplicar herramientas financieras y asegurar la sostenibilidad del negocio. • Promover las actividades de trabajo en equipo que permitan identificar las fortalezas y debilidades del personal. • Participar pro-activamente en el mejoramiento de los procesos de la compañía. • Participar en el proceso de selección del personal de la compañía. • Poder cubrir de manera temporal o de vacaciones, a otro integrante del área administrativa. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
<p>FORMACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de empresas a nivel universitario. • Experiencia en puestos similares no menor de 03 años. • Conocimientos de manejo de restaurantes, nutrición y logística en general <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démonio de indicadores de gestión. • Capacidad de análisis y mejoras. • Visión global y de futuro. 		
<p>SUELDO: S/. 3000.00</p>		

PUESTO: MARKETING Y VENTAS

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
<ul style="list-style-type: none">• Jefe de marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">• Marketing y ventas
FUNCIONES DEL PUESTO		
<p>RESUMEN DEL CARGO</p> <p>Planificar, organizar y dirigir eficientemente el área comercial; que le permita diseñar estrategias para el logro de objetivos. Además, gestionar el ingreso de flujo de ingreso y salida de dinero por los pedidos de los clientes.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none">• Permanente atención al cliente.• Cobranza al cliente y entregarle su ticket de pedido respectivo.• Realizar el conteo de numero te tickets emitidos la finalizar la jornada diaria.• Llenado de la Ficha de cuadro de caja.• Responsable de construir y administración de la plataforma online.• Administración y control de las redes sociales.• Diseñar las promociones y captación del público online.• Buscar mejoras y estrategias de diferenciación en el mercado.• Realizar campañas de investigación de mercado y mantener la participación en esta.• Poder cubrir de manera temporal o de vacaciones, a otro integrante del área administrativa.		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
<p>FORMACION</p> <ul style="list-style-type: none">• Estudiante universitario de los últimos ciclos de la carrera de marketing, administración y/o comunicación.• Manejo de base de datos.• Conocimiento de marketing y comercio digital. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de trabajo bajo presión.• Poder de adaptación a diversas funciones.• Poder de comunicación y creatividad.		
<p>SUELDO: S/. 2500.00</p>		

PUESTO: RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
<ul style="list-style-type: none">• Jefe de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos
FUNCIONES DEL PUESTO		
RESUMEN DEL CARGO Velar por el bienestar del personal y verificar las buenas prácticas de las diferentes áreas de trabajo.		
FUNCIONES DEL CARGO <ul style="list-style-type: none">• Planificación y desarrollo de la planilla.• Descripción de los puestos de trabajo.• Selección del personal.• Capacitación hacia el personal a su cargo.• Permisos de trabajo, vacaciones, descansos médicos, entre otros.• Poder cubrir de manera temporal o de vacaciones, a otro integrante del área administrativa.		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
FORMACION <ul style="list-style-type: none">• Bachiller o Titulado de la carrera de Administración, Psicología o carreras afines.• Experiencia mínima 2 años ocupando puestos similares viendo temas de selección. administración de personal, comunicación interna de la organización		
COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Compromiso y proactividad.• Contar con conocimientos de la Legislación laboral vigente• Contar con conocimientos de buenas prácticas de alimentos.		
SUELDO: S/. 2500.00		

PUESTO: CHEF PRINCIPAL

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
<ul style="list-style-type: none">• Jefe de cocina	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Cocina
FUNCIONES DEL PUESTO		
RESUMEN DEL CARGO Responsable del equipo de cocina y su desempeño. Así de también, de la planificación de pedidos y manejo de presupuesto del área.		

<p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alista todas las herramientas de cocina. • Indicar los procedimientos de preparación de los pedidos. • Verificar la calidad y presentación de los pedidos antes del despacho. • Permanente despacho de los pedidos a los clientes. • Determinar la presentación de alimentos. • Realizar el conteo de la recepción de insumos de cocina
REQUISITOS DEL PUESTO:
<p>FORMACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en puestos similares, no menor de 02 años. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir y buscar mejoras del área.
SUELDO: S/. 2000.00

PUESTO: ASISTENTE DE CHEF

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
• Asistente de cocina	• Recursos Humanos	• Cocina
FUNCIONES DEL PUESTO		
<p>RESUMEN DEL CARGO</p> <p>Apoyo diario en la gestión y operatividad de la cocina. Responsable del equipo de cocina y su desempeño.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la realización de la recepción de insumos de cocina. • Apoyo en la limpieza de los insumos de concina que se reciben. • Apoyo en la realización del conteo de la recepción de insumos de cocina. • Apoyo en el procesamiento de insumos para ser enviados a cocina. • Apoyo en el llenado de la ficha de Salida de Insumos de producción. • Reemplazar al chef esporádicamente en ausencia temporal o vacaciones. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
<p>FORMACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en puestos similares, no menor de 02 años. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir y buscar mejoras del área. 		
SUELDO: S/. 1,200.00		

PUESTO: AYUDANTE DE COCINA

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
<ul style="list-style-type: none">• Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none">• Chef principal	<ul style="list-style-type: none">• Cocina
FUNCIONES DEL PUESTO		
RESUMEN DEL CARGO Apoyo diario en la gestión de los procesos y operatividad de la cocina al jefe de cocina		
FUNCIONES DEL CARGO <ul style="list-style-type: none">• Recepción los insumos del área de producción realizando un conteo y distribuirlo por porciones.• Alistar la mesa de trabajo y empezar a procesar.• Cuadre de stock: Cuenta la mercadería del día anterior.• Apoyo permanente en las actividades del jefe de cocina.• Apoyo en el despacho de los pedidos de los clientes.• Limpieza de la cocina e insumos al finalizar la jornada.• Reemplazar al chef esporádicamente en ausencia temporal o vacaciones.		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
FORMACION <ul style="list-style-type: none">• Experiencia en puestos similares, no menor de 02 años.		
COMPETENCIA <ul style="list-style-type: none">• Dominio de temas relacionados al área.• Capacidad de análisis e interpretación de procedimientos.• Visión de crecimiento profesional.		
SUELDO: S/. 1,000.00		

PUESTO: LOGÍSTICA

NOMBRE DEL PUESTO	JEFATURA INMEDIATA:	ÁREA:
<ul style="list-style-type: none">• Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">• Logística
FUNCIONES DEL PUESTO		
RESUMEN DEL CARGO Gestionar adecuadamente las compras e inventarios; determinar el stock mínimo según volumen de consumo. Definir un cronograma de abastecimiento y elaborar propuestas de mejoras con el uso de indicadores.		

<p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la información de inventarios al día. • Realizar proyección de ventas a fin de hacer un cronograma de pedidos eficiente. • Verificar la calidad de los insumos y materias primas. • Optimizar las funciones de compras y despacho de pedidos. • Optimizar el proceso de producción. • Gestionar la evaluación y contratos con los proveedores. • Poder cubrir de manera temporal o de vacaciones, a otro integrante del área administrativa.
REQUISITOS DEL PUESTO:
<p>FORMACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante universitario de los últimos ciclos. • Experiencia en compras y logística, no menos a 06 meses. <p>COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Poder de negociación con proveedores. • Trabajo en equipo. • Capacidad para asumir varias funciones y responsabilidades.
SUELDO: S/. 2500.00

6.3 Políticas organizacionales

- No se permitirá ningún vínculo familiar entre los miembros de la empresa, por cuestión de transparencia y buenos prácticas.
- Se trabajará con proveedores de confianza con más de 5 años en el sector.
- Se trabajarán los siguientes valores como: Coraje, Trabajo en Equipo, Deseo de Superación, Integridad para la formación ideal de cada miembro de la empresa.
- Promover las políticas de salud y seguridad en el trabajo.

6.4 Gestión humana

6.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Para proceder con la gestión de Reclutamiento y Selección de CLICK FOOD, se basará en lo estructurado y planeado previamente al momento de hacer el presupuesto proyectado y su respectivo organigrama según lo estipulado por la matriz.

1. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO:

Como primer paso el responsable de cada área definirá y/o identificará la necesidad de cubrir un puesto:

- Jefe de Marketing y Ventas
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de operaciones
- Jefe de Cocina
- Asistente de Cocina
- Ayudante de Cocina

2. PUBLICACIÓN DEL PUESTO

- En esta etapa el responsable del área, informará a la Jefatura inmediata, la necesidad de cubrir un puesto y solicita al área de Recursos Humanos la publicación de la vacante, a través de un formulario con el detalle de los requisitos del puesto. El Gerente de Recursos Humanos a su vez publica la posición y se recurre a la publicación externa vía online (Compu trabajo, Boomerang, LinkedIn) y por recomendación; con las siguientes características:

- Funciones del Puesto.
- Resumen del Cargo.
- Requisitos del Puesto.

Seguidamente, se solicitará a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado, enviar su CV al correo del Gerente de Recursos Humanos.

3. EVALUACION DE PERSONAL

Se hará una primera selección en base a la hoja de vida, en ella se revisará:

- **La formación académica:** Es toda la información relativa al nivel de estudios realizados, con el objeto de identificar las posibilidades de un buen desempeño y la posible capacidad para progresar y ascender dentro de la empresa. El nivel de estudios tiene una relación muy estrecha con las condiciones de capacitación que el cargo requiere. Sobre estos cuatro aspectos formamos la primera información e impresión que se obtenga de los candidatos y la primera selección.
- **Experiencia en el puesto solicitado:** Nos interesa las actividades desempeñadas en otras empresas o negocios gastronómicos similares lo cual permite establecer la experiencia anterior y sus resultados logrados.
- **Referencias Laborales:** Esta información resulta importante para formarse un criterio del candidato.
- **Tiempo de Permanencia** en Cada Trabajo: Eso nos hace ver si son personas estables o no.
- Datos necesarios para lograr una completa identificación de las personas y que nos permita conocer algo de la familia, origen, situaciones de tipo legal, estado civil y edad,
- otros datos importantes que dan una visión del candidato, como dirección de domicilio si es cerca o lejos del local comercial de CLICK FOOD; es importante para la puntualidad.

4. ENTREVISTA PERSONAL

El siguiente paso que define una selección adecuada es tener la oportunidad de dialogar con los candidatos, conocer sus inquietudes, sus modales, sus ideas, sus sentimientos y su manera de pensar sobre muchos aspectos de la vida, de la empresa, de la comunidad, del trabajo, de la sociedad, del país, etc., que permiten detectar hasta dónde se puede llegar y que se puede lograr de una persona.

En la entrevista personal se busca percibir en lo posible el carácter de la persona, una persona por más bien preparada académicamente que esté, pero que no sea proactiva y principalmente humana no será un buen trabajador, el carácter es fundamental para seleccionar un trabajador de éxito porque todo lo hará con amor, dedicación y entusiasmo para el bien de la empresa y el entorno de la misma.

5. VERIFICACION DOCUMENTAL

Una vez considerada la aptitud del candidato, se verifica la documentación que nos ha presentado o que le hemos solicitado (títulos académicos, diplomas de formación, etc.).

6. INCORPORACION Y PERIODO DE PRUEBA

Es la fase que pone en valor la eficiencia o no de la selección efectuada. Es la fase de prueba para el trabajador (30 días).

En esta fase se analiza el rendimiento y la productividad del trabajador; pero sí es el momento de tener en cuenta una serie de factores que nos ayudarán a decidir si la elección ha sido o no la acertada:

- Grado de adaptación del trabajador
- Nivel de integración en el equipo
- Grado de satisfacción personal
- Grado de satisfacción profesional
- Deseo de proyección y permanencia en el tiempo.

Figura 23: Formatos de Reclutamiento de Personal

FICHA DE INGRESO

FOTO



Apellido: _____ Nombres: _____

Tipo y N° de documento: _____

F/Nacimiento: ___/___/___ Lugar: _____

Nacionalidad: _____

Estado civil: _____ Hijos: SI/NO Cant.: _____

Domicilio: _____

Distrito: _____ Provincia: _____

Teléfono particular: _____ Teléfonos otros: _____

Grupo Familiar					
Apellido Nombres	Relación	F/Nacimiento	Profesión	A cargo: Si o No	Teléfono del contacto

Firma Huella Digital

Fecha de Ingreso: _____

Tienda donde desarrollará sus labores: _____

Sueldo a percibir: _____

Documentos adjunto:

- Copia de DNI
- Certificado original de antecedentes policiales
- Copia de recibo de servicios (1 mes de antigüedad)
- Curriculum Vitae con referencias laborales

Apellido y Nombres _____

Puesto a cubrir _____

Entrevistador _____ Cargo _____

<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Aspecto Exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Descuido, desaliño, extravagancia <input type="checkbox"/> Algo descuidado en el vestir y su apariencia general <input type="checkbox"/> Apariencia general comiente, ni excepcional ni descuidada <input type="checkbox"/> Apariencia superior a lo convencional <input type="checkbox"/> Muy buena impresión, pulcritud, cuidado, buen gusto. 	<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Conversación</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Expresión muy pobre, habla poco o nada si no se lo induce, se expresa sin claridad <input type="checkbox"/> Expresión medianamente pobre, intenta claridad en sus expresiones pero lo consigue a medias <input type="checkbox"/> Expresión corriente, habla regularmente pero sin manifestar gran fluidez <input type="checkbox"/> Expresión buena, al hablar denota aplomo y fluidez <input type="checkbox"/> Muy buena expresión, habla con claridad, precisión, denota dinamismo, es convincente
<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Sociabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manifiesta hosquedad, retraimiento, agresividad inmotivada. <input type="checkbox"/> Manifiesta timidez, reserva. <input type="checkbox"/> Se comunica sin problemas pero se mantiene cauto y medido. <input type="checkbox"/> Se muestra amistoso y expresivo. <input type="checkbox"/> Gran capacidad para relacionarse con nuevos conocidos, como si se tratara de viejos amigos. Permite que se establezca una situación cómoda y franca. 	<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Adaptación Grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prefiere trabajar solo, no compartir responsabilidades <input type="checkbox"/> Prefiere el trabajo individual, pero puede vincularse grupalmente si es necesario <input type="checkbox"/> Le es indistinto trabajar solo o en equipo <input type="checkbox"/> Sólo puede trabajar bien si es integrante de un grupo, si se siente amparado por él. <input type="checkbox"/> Prefiere trabajar en equipo aunque mantiene su autonomía cuando lo exige la tarea.
<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Antecedentes Laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No ha tenido experiencia laboral <input type="checkbox"/> Cambio constantemente de empleo sin razón justificada <input type="checkbox"/> Cambio esporádico de empleo, algunas veces sin razón justificada <input type="checkbox"/> Cambio esporádico de empleo, casi siempre con motivo razonable <input type="checkbox"/> Nunca ha habido cambio de empleo sin una buena razón para ello. 	<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Conocimiento y experiencia para el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pocos conocimientos teóricos y experiencia, no se observan posibilidades de alcanzarlos. <input type="checkbox"/> Pocos conocimientos teóricos y experiencia. Con aptitudes para lograrlos mediante estudios y/o entrenamiento <input type="checkbox"/> Pocos conocimientos teóricos pero mucha experiencia <input type="checkbox"/> Alto grado de conocimientos teóricos pero poca experiencia <input type="checkbox"/> Buenos conocimientos teóricos, buena experiencia.
<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Interés en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muy frío, se trata de un empleo más <input type="checkbox"/> Se muestra indiferente. Sólo le interesa el sueldo <input type="checkbox"/> No demuestra gran entusiasmo, pero conociéndola puede llegar a interesarse de verdad <input type="checkbox"/> Se interesa por la propuesta y probablemente la prefiere a otras 	<p style="text-align: center; background-color: black; color: white; margin: 0;">Actitud general durante la entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muy nervioso. No logra tranquilizarse <input type="checkbox"/> Alterna momentos de nerviosismo y de calma <input type="checkbox"/> Relativamente calmó. Actividad pasiva, apática <input type="checkbox"/> Relativamente calmó. Oscila entre la pasividad y la actividad <input type="checkbox"/> Buen equilibrio. Actitud activa.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación:

El Jefe del área de Recursos Humanos realizará una capacitación trimestral en temas de BPM (Buenas prácticas de manufacturas) y POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento).

Motivación:

Para mantener un personal altamente motivado se usarán diversas estrategias que permita lograr en ellos la satisfacción, comodidad y bienestar para que de esta manera estén con la mejor actitud para el logro de sus buenos resultados. Por tal motivo se usará las siguientes estratégicas:

Intrínsecas

- De manera trimestral el Gerente General tendrá la misión de felicitar a los colaboradores que hayan logrado un resultado óptimo ya sea en servicio, calidad, funciones, entre otros.
- Asimismo, se premiará al mejor colaborador del mes, motivo por el cual recibirá un diploma y se pegará su foto en el lugar del trabajo durante todo ese periodo como reconocimiento a su buena gestión.

Extrínsecas:

Durante las siguientes fechas se buscará agasajar a nuestros colaboradores de la siguiente manera:

- Fiestas Navideñas. - Fomentaremos la unión y el trabajo en equipo por eso en esta fecha tan importante jugaremos al amigo secreto desde inicios del mes de diciembre. De esa manera, cada colaborador tendrá la misión de engreír a la persona que le tocó para que al final pueda mostrar todo su cariño a través de un regalo especial.
- Cumpleaños. - En el caso de lo cumpleaños se realizarán las celebraciones para cada colaborador de manera mensual, esto quiere decir que si en caso dos colaboradores cumplen años el mismo mes se celebrará de manera conjunta. Cabe resaltar que estarán acompañados de una torta, una gaseosa para su respectiva celebración al final del día.

- Día del Padre.- A los padres o futuros padres se les agasajará por su día y tendrán como obsequio una botella de vino para que lo puedan disfrutar en familia.
- Día de la Madre. - En esta fecha tan importante para las madres o futuras madres, se les brindará un obsequio por parte de la empresa el cual consistirá en la entrega de una rosa roja (natural) y unos chocolates (caja) para cada una de ellas.
- Día del Trabajo.- Se conmemorará esta fecha a través de un almuerzo motivo por el cual se agasajará a los colaboradores por un plato no mayor a 25 soles.
- Fiestas Patrias. - Se comprarán dos botellas de vino para su respectivo brindis por ser una fecha importante de nuestro país por lo cual estará acompañado de dos sándwich exquisitos para cada colaborador.

Evaluación de Desempeño

CLICK FOOD adoptará el método de evaluación de desempeño en sus diferentes áreas; se aplicará una evaluación de 360° grados para todo el personal, el cual se realizará dos veces al año, según el siguiente Formato:

Tabla 29: Formato de Evaluación de Desempeño

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. <input type="text"/> Igual <input type="text"/> Inf. <input type="text"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
LIDERAZGO	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
CAPACITACION Y DESARROLLO	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adistramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
ACTITUD Y COLABORACION	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
SOLUCION DE PROBLEMAS	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
AMBIENTE DE TRABAJO	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
CAPACIDAD PERSONAL	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejrar la productividad y reducir costos.
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiv.

Adicionalmente, se realizará, de manera específica, basada en lograr objetivos o metas medibles, según el perfil de cada puesto, la siguiente evaluación:

Jefe de Marketing y Ventas:

- Evaluación del estatus actual de las ventas, según las proyecciones.
- Objetivo: Incremento de ventas. Cabe precisar que se tomará como base para el cálculo del incremento, las proyecciones de ventas mensuales establecidas.
- Evaluación de las estrategias que han venido aplicando y cuáles serán establecidas a fin de alcanzar el nuevo objetivo.

Jefe de Recursos Humanos:

- Evaluación acerca de la satisfacción del personal.
- Objetivo: Personal motivado para trabajar, promover la cultura organizacional y las políticas internas y liderazgo.
- Evaluación acerca de cuáles son sus aportes, qué estrategias pretende aplicar a futuro.

Jefe de Operaciones

- Evaluación de la logística de compras y proveedores.
- Objetivo: reducción de costos, evaluación de proveedores.
- Aporte: ¿Cuáles son sus aportes, qué estrategias se encuentra aplicando?

Jefe de Cocina

- Evaluación: Liderazgo y creatividad
- Objetivo: Variedad y calidad de los platos.
- Evaluación: ¿Cuáles son sus aportes, qué estrategias se encuentra aplicando?

6.4.3 Sistema de remuneración

El sistema de remuneración de CLICK FOOD será mediante planilla mensual, incluyendo los beneficios generales de ley .Los pagos de planilla se realizarán mediante depósito bancario.

El personal tendrá al inicio un contrato de prueba de 3 meses; luego de ese periodo, las renovaciones de contrato se realizarán a plazo fijo cada 6 meses.

La planilla que manejaremos será la siguiente:

Tabla 30: Planilla del Personal

DESCRIPCIÓN DE PLANILLA DEL PERSONAL		
CARGO	Nº PERSONAL	SUELDO
GERENTE GENERAL	1	S/. 3,000.00
JEFE DE RRHH	1	S/. 2,500.00
JEFE DE COMPRAS	1	S/. 2,500.00
JEFE DE MARKETING	1	S/. 2,500.00
CHEF PRINCIPAL	1	S/. 2,000.00
ASISTENTE DEL CHEF	1	S/. 1,200.00
AYUDANTE DE COCINA	1	S/. 1,000.00

Fuente: Elaboración propia

6.5 Estructura de gastos de RRHH

CLICK FOOD estará inscrita en la REMYPE por lo que, considerando nuestra proyección de ventas, estaremos bajo el régimen de una pequeña empresa. Estar dentro de este régimen, nos obliga a cumplir con nuestros trabajadores con los siguientes beneficios sociales:

- CTS: medio sueldo al año.
- Gratificaciones: medio sueldo en fiestas patrias y navidad.
- ESSALUD: será pagado en su totalidad por el empleador (corresponde al 9% del sueldo).
- Vacaciones: 15 días



Tabla 31: Estructura de Gastos Anuales del Área de Recursos Humanos

NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH				
		2019	2020	2021	2022	2023
GERENTE GENERAL	S/3,000.00	S/34,500.00	S/51,750.00	S/56,407.50	S/56,407.50	S/56,407.50
JEFE DE RRHH	S/2,500.00	S/28,750.00	S/35,937.50	S/39,531.25	S/39,531.25	S/39,531.25
JEFE DE COMPRAS	S/2,500.00	S/28,750.00	S/35,937.50	S/39,531.25	S/39,531.25	S/39,531.25
JEFE DE MARKETING	S/2,500.00	S/28,750.00	S/35,937.50	S/39,531.25	S/39,531.25	S/39,531.25
CHEF PRINCIPAL	S/2,000.00	S/23,000.00	S/28,750.00	S/31,625.00	S/31,625.00	S/31,625.00
ASISTENTE DE CHEF	S/1,200.00	S/13,800.00	S/16,560.00	S/18,216.00	S/18,216.00	S/18,216.00
AYUDANTE DE COCINA	S/1,000.00	S/11,500.00	S/13,800.00	S/27,600.00	S/27,600.00	S/27,600.00
VACACIONES		S/6,750.00	S/7,350.00	S/7,850.00	S/7,850.00	S/7,850.00
GRATIFICACIONES		S/15,369.00	S/16,023.00	S/17,113.00	S/17,113.00	S/17,113.00
CTS		S/7,635.50	S/7,962.50	S/8,504.17	S/8,504.17	S/8,504.17
ES SALUD		S/15,214.50	S/19,680.53	S/22,719.80	S/22,719.80	S/22,719.80
		S/214,019.00	S/269,688.53	S/308,629.22	S/308,629.22	S/308,629.22
GASTOS MOTIVACIONALES		S/1,500.00	S/1,950.00	S/2,535.00	S/3,042.00	S/12,168.00
	TOTAL	S/215,519	S/271,639	S/311,164	S/311,671	S/320,797
	IGV	S/270	S/351	S/456	S/548	S/2,190
	RRHH CON IGV	S/215,789	S/271,990	S/311,621	S/312,219	S/322,987
ASESORIA DE TERCEROS-NUTRICIONISTA	S/500.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,600.00	S/7,260.00	S/7,986.00
ASESORIA DE TERCEROS-CONTADOR	S/500.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,600.00	S/7,260.00	S/7,986.00

Fuente: Elaboración propia

7 PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

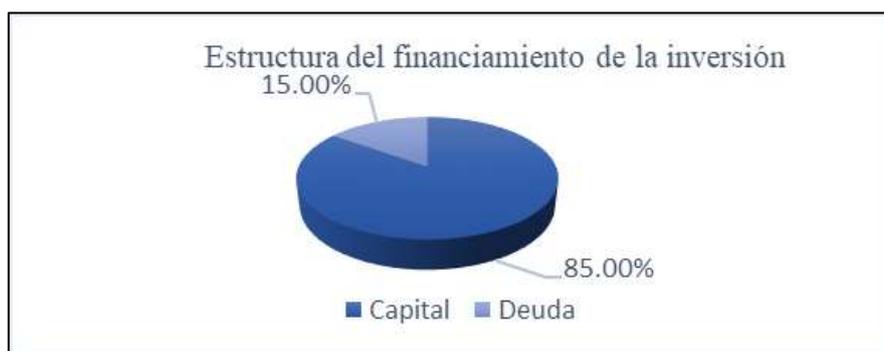
7.1 Supuestos generales

- a) El horizonte de evaluación es de 5 años
- b) Se proyecta un incremento en las ventas de 12% para el segundo año, 7% para el tercer año y 5% para el cuarto y 5% para el quinto año.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	12%	7%	5%	5%

- c) El pago de los platos de comida sería al contado por los 5 años.
- d) El IGV de compras y ventas corresponderá al 18% para los cinco años.
- e) El impuesto a la renta será de 29.5% para todos los años.
- f) La inversión total estará conformada por: Aportes de los accionistas, en un 85% y, el saldo de 15%, será financiado por un crédito personal del BCP, cuyas cuotas serán cubiertos por la empresa.

Figura 24: Estructura del Financiamiento de la Inversión



- g) El aporte de los socios estará conformado por el aporte de los 4 accionistas iniciales + 1 nuevo inversionista. Cada uno aportará el 20%.
- h) Cada acción tendrá el costo de S/1.00.
- i) Se trabajará con el método de línea recta para calcular la depreciación y amortización en cada periodo. La tasa de depreciación fue obtenida de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.htm>
Activo fijo tangible: Se deprecia.
Intangibles: Se amortiza.
- j) No se proyecta pago de dividendos a los accionistas a lo largo de los 5 años, ya que los socios buscan la reinversión

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

CLICK FOOD iniciará sus operaciones con los siguientes activos, los cuales se depreciarán por 5 años según lo proyectado, utilizando tasas tributarias según data SUNAT y se detalla los activos que no se deprecian.

Tabla 32: Inversión en Activos Fijos

Concepto	Precio de compra	IGV	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% depreciac.
Equipo procesamiento de datos									
Laptop (3)	12,000	1,831	S/. 10,169				S/. 10,169		25%
PC escritorio operaciones	2,250	343	S/. 1,907				S/. 1,907		25%
Teléfono	250	38	S/. 212				S/. 212		25%
Muebles y enseres									
Escritorio (2 un)	3,250	496	S/. 2,754						10%
Mesa de trabajo (3un)	6,000	915	S/. 5,085						10%
Estante de acero para cocina y almacenamiento (4)	12,000	1,831	S/. 10,169						10%
Estante para administración	4,500	686	S/. 3,814						10%
Sillas (5 un)	1,250	191	S/. 1,059						10%
Equipos y maquinaria									
Cocina industrial	7,500	1,144	S/. 6,356						10%
Refrigerador	4,500	686	S/. 3,814						10%
Licuada (2)	1,800	275	S/. 1,525						10%
Congeladora	8,500	1,297	S/. 7,203						10%
Lavadero	3,500	534	S/. 2,966						10%
Repostero	3,600	549	S/. 3,051						10%
Exhibidor para mantener fresca la verdura	5,500	839	S/. 4,661						10%
Máquina refresquera	2,700	412	S/. 2,288						10%
Ollas industriales (8 un)	13,500	2,059	S/. 11,441						20%
Sartenes (2 un)	700	107	S/. 593						20%
Exprimidor	550	84	S/. 466						20%
Campana de olores	2,500	381	S/. 2,119						20%
Balanza gramera electrónica	450	69	S/. 381						20%
Microondas	550	84	S/. 466						20%
Plancha	700	107	S/. 593						20%
TOTAL INVERSIÓN	S/. 98,050	S/. 14,957	83,093	S/. 0	S/. 0	S/. 0	12,288	S/. 0	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para conocer la depreciación anual de los activos fijos, primero se identificó la tasa de depreciación informado por SUNAT, los cuales se indican en la siguiente tabla. Cabe indicar que se trabajará con el método de línea recta para determinar la depreciación y la amortización anual

Tabla 33: Depreciación de Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	% depreciac.	Depreciación ANO 1	Depreciación ANO 2	Depreciación ANO 3	Depreciación ANO 4	Depreciación ANO 5	Valor en Libro	Valor de mercado	Valor residual
Equipo procesamiento de datos									
Laptop (3)	25%	S/. 2,542	S/. 7,627	S/. 8,008	S/. 7,894				
PC escritorio operaciones	25%	S/. 477	S/. 1,430	S/. 1,502	S/. 1,480				
Teléfono	25%	S/. 53	S/. 159	S/. 167	S/. 164				
Muebles y enseres									
Escritorio (2 un)	10%	S/. 275	S/. 1,377	S/. 1,446	S/. 1,425				
Mesa de trabajo (3un)	10%	S/. 508	S/. 2,542	S/. 2,669	S/. 2,631				
Estante de acero para cocina y almacenamiento (4)	10%	S/. 1,017	S/. 5,085	S/. 5,339	S/. 5,263				
Estante para administración	10%	S/. 381	S/. 1,907	S/. 2,002	S/. 1,974				
Sillas (5 un)	10%	S/. 106	S/. 530	S/. 556	S/. 548				
Equipos y maquinaria									
Cocina industrial	10%	S/. 636	S/. 3,178	S/. 3,337	S/. 3,289				
Refrigerador	10%	S/. 381	S/. 1,907	S/. 2,002	S/. 1,974				
Licuada (2)	10%	S/. 153	S/. 763	S/. 801	S/. 789				
Congeladora	10%	S/. 720	S/. 3,602	S/. 3,782	S/. 3,728				
Lavadero	10%	S/. 297	S/. 1,483	S/. 1,557	S/. 1,535				
Repuesto	10%	S/. 466	S/. 2,331	S/. 2,447	S/. 2,412				
Exhibidor para mantener fresca la verdura	10%	S/. 229	S/. 1,144	S/. 1,201	S/. 1,184				
Máquina refresquera	10%	S/. 229	S/. 1,144	S/. 1,201	S/. 1,184				
Ollas industriales (8 un)	20%	S/. 2,288	S/. 0	S/. 0	S/. 0				
Sartenes (2 un)	20%	S/. 118.64	S/. 119	S/. 119	S/. 119	S/. 119	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Exprimidor	20%	S/. 93	S/. 0	S/. 0	S/. 0				
Campana de olores	20%	S/. 424	S/. 0	S/. 0	S/. 0				
Balanza gramera electrónica	20%	S/. 76	S/. 0	S/. 0	S/. 0				
Microondas	20%	S/. 93.22	S/. 93	S/. 93	S/. 93	S/. 93	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Plancha	20%	S/. 119	S/. 0	S/. 0	S/. 0				
DEPRECIACIÓN ANUAL		S/. 11,682	S/. 36,208	S/. 38,018	S/. 37,475				
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		S/. 11,682	S/. 23,364	S/. 35,047	S/. 46,729	S/. 58,411			

Fuente: Elaboración propia

Además, en la siguiente tabla se detallan los gastos pre operativos que conforman los intangibles de la empresa.

Tabla 34: Intangibles (Gastos Pre operativos)

Gastos	Valor sin IGV	IGV	Total
Licencia de funcionamiento	S/. 1,500	S/. 270	S/. 1,770
Constitución y registro comercial de marca	S/. 3,500		S/. 3,500
Asesoría contable y legal	S/. 3,000		S/. 3,000
Desarrollo de página web y de marketing para generar intriga	S/. 12,500	S/. 2,250	S/. 14,750
TOTAL	S/. 20,500	S/. 2,520	S/. 23,020

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Amortización de Intangibles

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortización anual	S/. 4,100	S/. 4,100	S/. 4,100	S/. 4,100	S/. 4,100
Amortización acumulada	S/. 4,100	S/. 8,200	S/. 12,300	S/. 16,400	S/. 20,500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Bienes No Depreciables

Concepto	Valor	IGV	Precio año 0
Tazón para ensaladas	125	19	S/. 106
Tablas para picar	52	8	S/. 44
Espátula para sartén	45	7	S/. 38
Cucharones	24	4	S/. 20
Juego de cuchillos	160	24	S/. 136
Vajillas	375	57	S/. 318
TOTAL INVERSIÓN	S/. 781	S/. 119	S/. 662

Fuente: Elaboración propia

El artículo 23 del Reglamento del Impuesto a la Renta establece que el contribuyente tiene la OPCION (ELEGIR SI O NO) de enviar al gasto el importe de los activos (calificados como tal por la NIC 16) si su importe es inferior a 1/4 de la UIT, sector público es 1/8 de la UIT.

7.3 Proyección de ventas

El crecimiento del mercado, está determinado a través del criterio de razonabilidad, en el cual se ve detallado el crecimiento razonable de la participación de mercado.

Tabla 37: Crecimiento Comercial 1^{er} Año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dieta completa	25.00%	35.00%	50.00%	65.00%	75.00%	90.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Dieta light	35.00%	45.00%	55.00%	75.00%	85.00%	90.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En la proyección de ventas se está considerando que las ventas incrementarán 12% el primer año, 7% en el segundo y el tercer y cuarto año las ventas incrementarán en 5%.

Dichos porcentajes de crecimiento están reflejados en la tendencia de ingesta de alimentos saludables, el verse bien y cuidar la salud. Según Datum, nos refleja que cada vez son más peruanos (68%) que gustan de un estilo de vida saludable y orgánica.

Por otro lado, el crecimiento de la comida delivery es tendencia hoy en día; ya que las personas en su mayoría, mantienen un estilo de vida atareado, el cual impide la preparación de sus propios alimentos.

Tabla 38: Ventas Mensuales 1er Año

Unidades mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Dieta completa	527	737	1054	1370	1580	1896	2107	2107	2107	2107	2107	2107	19,807
Dieta light	1721	2212	2704	3687	4179	4425	4917	4917	4917	4917	4917	4917	48,429
Dieta completa	S/. 9,482	S/. 13,275	S/. 18,964	S/. 24,654	S/. 28,446	S/. 34,136	S/. 37,929	S/. 356,528					
Dieta light	S/. 20,650	S/. 26,550	S/. 32,450	S/. 44,250	S/. 50,150	S/. 53,100	S/. 59,000	S/. 581,149					
Ingreso Total	S/. 30,132	S/. 39,825	S/. 51,414	S/. 68,903	S/. 78,596	S/. 87,236	S/. 96,928	S/. 937,677					
IGV	S/. 4,596	S/. 6,075	S/. 7,843	S/. 10,511	S/. 11,989	S/. 13,307	S/. 14,786	S/. 143,036					
Sin IGV	S/. 25,536	S/. 33,750	S/. 43,571	S/. 58,393	S/. 66,607	S/. 73,928	S/. 82,143	S/. 794,642					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Ingresos Anuales 5 Años

		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
	Crecimiento Anual	12%	7%	5%	5%	
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dieta completa	S/. 356,528	S/. 399,311	S/. 427,263	S/. 448,626	S/. 471,058	
Dieta light	S/. 581,149	S/. 650,887	S/. 696,449	S/. 731,272	S/. 767,835	
Ingreso Total	S/. 937,677	S/. 1,050,199	S/. 1,123,712	S/. 1,179,898	S/. 1,238,893	
IGV	S/. 143,036	S/. 160,200	S/. 171,414	S/. 179,984	S/. 188,984	
Sin IGV	S/. 794,642	S/. 889,999	S/. 952,299	S/. 999,914	S/. 1,049,909	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Ventas en Unidades

Ventas en Unidades	12%		7%		5%	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Dieta completa	19,807	22,184	23,737	24,924	26,170	
Dieta light	48,429	54,241	58,037	60,939	63,986	
Total en unidades vendidas	68,236	76,425	81,774	85,863	90,156	

Fuente: Elaboración propia

7.4 Proyección de costos y gastos operativos

Tabla 41: Costos Variables Mensuales y Anuales

Costos variables en soles:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Dieta completa	S/. 3,846	S/. 5,384	S/. 7,691	S/. 9,998	S/. 11,537	S/. 13,844	S/. 15,382	S/. 144,591.95					
Dieta light	S/. 11,530	S/. 14,824	S/. 18,118	S/. 24,706	S/. 28,000	S/. 29,647	S/. 32,942	S/. 324,474.98					
Costo sin IGV	S/. 15,375	S/. 20,207	S/. 25,809	S/. 34,705	S/. 39,537	S/. 43,491	S/. 48,324	S/. 469,066.92					
IGV	S/. 2,768	S/. 3,637	S/. 4,646	S/. 6,247	S/. 7,117	S/. 7,828	S/. 8,698	S/. 84,432.05					
Total costo con IGV	S/. 18,143	S/. 23,845	S/. 30,455	S/. 40,951	S/. 46,654	S/. 51,320	S/. 57,022	S/. 553,498.97					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Costos Variables Anuales. 5 Años

Costos variables Anuales: 5 años	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Crecimiento An		12.00%		7.00%		5.00%	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Dieta completa	S/. 144,592	S/. 161,943	S/. 173,279	S/. 181,943	S/. 191,040			
Dieta light	S/. 324,475	S/. 363,412	S/. 388,851	S/. 408,293	S/. 428,708			
Costo sin IGV	S/. 469,067	S/. 525,355	S/. 562,130	S/. 590,236	S/. 619,748			
IGV	S/. 84,432	S/. 94,564	S/. 101,183	S/. 106,243	S/. 111,555			
Total costo con IGV	S/. 553,499	S/. 619,919	S/. 663,313	S/. 696,479	S/. 731,303			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Valorizado de Inventario Final

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima/ insumos	S/. 48,324	S/. 51,262	S/. 54,215	S/. 57,302	S/. 60,585
Stock de seguridad	S/. 52,497	S/. 29,179	S/. -16,414	S/. -54,867	S/. -133,101
Costo final	S/. 100,821	S/. 80,441	S/. 37,801	S/. 2,434	S/. -72,515

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Gastos de Operación Mensual

Descripción del Gasto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 1
Telefonía	S/80	S/960											
Agua	S/200	S/2,400											
Luz	S/200	S/2,400											
Internet	S/120	S/1,440											
Gas	S/110	S/1,320											
Papelería y útiles	S/90	S/1,080											
Alquiler	S/1,500	S/18,000											
Total Gasto	S/2,300	S/27,600											
IGV	S/351	S/4,210											
Total sin IGV	S/1,949	S/23,390											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Gastos Operativos

Descripción del Gasto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Telefonía	S/960	S/1,056	S/1,162	S/1,278	S/1,406
Agua	S/2,400	S/2,640	S/2,904	S/3,194	S/3,514
Luz	S/2,400	S/2,640	S/2,904	S/3,194	S/3,514
Internet	S/1,440	S/1,584	S/1,742	S/1,917	S/2,108
Gas	S/1,320	S/1,452	S/1,597	S/1,757	S/1,933
Papelería y útiles	S/1,080	S/1,188	S/1,307	S/1,437	S/1,581
Alquiler	S/18,000	S/19,800	S/21,780	S/23,958	S/26,354
Total Gasto	S/27,600	S/30,360	S/33,396	S/36,736	S/40,409
IGV	S/4,210	S/4,631	S/5,094	S/5,604	S/6,164
Total sin IGV	S/23,390	S/25,729	S/28,302	S/31,132	S/34,245

Fuente: Elaboración propia

7.5 Cálculo del capital de trabajo

En cuanto al capital de trabajo, este se determinó en base al análisis del presupuesto de efectivo, calculando sus saldos mensuales y conociendo su mayor déficit acumulado. Este mayor déficit de efectivo formará parte del capital de trabajo inicial. Por otro lado, para dar inicio al proyecto en referencia se requiere un capital de trabajo inicial de S/ 84,713,00.

Tabla 46: Inversión en Capital de Trabajo

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
INGRESOS													
Por Ventas		25,536	33,750	43,571	58,393	66,607	73,928	82,143	82,143	82,143	82,143	82,143	82,143
Igv por las ventas		4,596	6,075	7,843	10,511	11,989	13,307	14,786	14,786	14,786	14,786	14,786	14,786
Total Ingresos mensuales		30,132	39,825	51,414	68,903	78,596	87,236	96,928	96,928	96,928	96,928	96,928	96,928
EGRESOS													
Materia Prima, insumos													
Costos Dieta completa	2,269	4,538	6,353	9,075	11,798	13,613	16,336	18,151	18,151	18,151	18,151	18,151	18,151
Costos Dieta light	7,464	13,605	17,492	21,379	29,153	33,040	34,984	38,871	38,871	38,871	38,871	38,871	38,871
Servicio tercerizado													
Asesoría de tercer-nutricionista-R/Honor		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Asesoría de tercer-contador-R/Honor		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de personal													
Gastos de recursos humanos	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982	17,982
Servicios / Suministros y Alquileres													
Telefonía		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Agua		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Luz		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Internet		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Gas		110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Papelería y útiles		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Alquiler	3,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Marketing y publicidad													
Gastos Mkt y Publicidad		2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445	2,445
Pago de Impuestos													
A Cuenta del Impto a la Renta		255	337	436	584	666	739	821	821	821	821	821	821
Pago Igv de Venta - mensual		0	0	0	0	0	433	5,317	5,470	5,317	5,470	5,317	5,470
Total Egresos de Efectivo	30,716	42,125	47,910	54,618	65,263	71,047	76,220	86,888	87,041	86,888	87,041	86,888	87,041
Ingresos menos Egresos	-30,716	-11,993	-8,085	-3,203	3,641	7,549	11,016	10,040	9,888	10,040	9,888	10,040	9,888
Saldo Final de Caja	-30,716	-42,709	-50,794	-53,997	-50,356	-42,807	-31,791	-21,751	-11,864	-1,824	8,064	18,104	27,992
Caja mínima		-30,716											
Mayor saldo negativo acumulado		-53,997											
Capital de Trabajo inicial		S/84,713											

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se proyecta realizar incrementos en el capital de trabajo a lo largo del ejercicio del proyecto.

Tabla 47: Incremento de Capital de Trabajo

INCREMENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos anuales (S/)		937,677	1,050,199	1,123,712	1,179,898	1,238,893
Razón (CT/ V)	0.090					
Capital de trabajo requerido por año		84,713	94,878	101,520	106,596	111,926
Incrementos en CT	S/. -84,713	-S/. 10,166	-S/. 6,641	-S/. 5,076	-S/. 5,330	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Liquidación de IGV

Concepto	Año 0	Año 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
IGV Ventas	0	4,596	6,075	7,843	10,511	11,989	13,307	14,786	14,786	14,786	14,786	14,786	14,786
IGV Materia Prima e Insumos	-1,485	-2,768	-3,637	-4,646	-6,247	-7,117	-7,828	-8,698	-8,698	-8,698	-8,698	-8,698	-8,698
IGV Suministros Diversos	-458	-351	-351	-351	-351	-351	-351	-351	-351	-351	-351	-351	-351
IGV por Alquiler de local	0	-31	-31	-31	-31	-31	-31	-31	-31	-31	-31	-31	-31
IGV Serv. Recursos humanos	0	-23	-23	-23	-23	-23	-23	-23	-23	-23	-23	-23	-23
IGV Publicidad y Marketing	0	-373	-214	-366	-214	-366	-214	-366	-214	-366	-214	-366	-214
IGV Activo Fijo	-14,957	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	-2,520	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Neto	-17,477	1,052	1,820	2,427	3,646	4,103	4,861	5,317	5,470	5,317	5,470	5,317	5,470
Crédito Fiscal	-17,477	-16,425	-14,604	-12,177	-8,531	-4,428							
Pago de IGV	0	0	0	0	0	0	433	5,317	5,470	5,317	5,470	5,317	5,470

Concepto	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV Ventas	S/. 143,036	S/. 153,048	S/. 160,700	S/. 168,735
IGV Materia Prima e Insumos	-105,912	-113,325	-118,992	-124,941
IGV Suministros Diversos + igv alquiler	-4,631	-5,094	-5,604	-6,164
IGV Serv. Recursos humanos	-S/351	-S/456	-S/548	-S/2,190
IGV Publicidad y Marketing	-S/. 3,903	-S/. 4,176	-S/. 4,385	-S/. 4,604
IGV Activo Fijo			-2,212	
IGV Neto	28,239	29,996	28,961	30,836
Crédito Fiscal				
Pago de IGV	28,239	29,996	28,961	30,836

Fuente: Elaboración propia

Con fines contables realizaremos la liquidación del impuesto General a las Ventas (IGV) ya que todos los cálculos de nuestro plan financiero incluyen dicho impuesto.

7.6 Estructura y opciones de financiamiento

El proyecto en mención requiere de una inversión total de S/ 188,306 Soles, detallamos resumen:

Tabla 49: Inversión Total del Proyecto

Concepto	Importe (S/)
Activo fijos iniciales	S/. 83,093
Gastos preoperativos	S/. 20,500
Capital de trabajo inicial	S/. 84,713
TOTAL	S/. 188,306

Fuente: Elaboración propia

Los cuatro socios y el inversionista realizarán un aporte del 85% del total de la inversión mencionada, siendo estos S/ 32,012.01 soles cada uno.

Por otro lado, se adquirirá una deuda financiera con una entidad bancaria por el 15% del total de la inversión. Líneas abajo, se detalla el cronograma anual de dicho financiamiento:

Tabla 50: Financiamiento

Concepto	Total	% part.
Capital	S/. 160,060	85%
Deuda	S/. 28,246	15%
Total	S/. 188,306	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al aporte de accionistas, cada uno tendrá una participación del 20% del total de las acciones.

Tabla 51: Aporte de los Accionistas

ACCIONISTAS	APORTE	%PARTIC.D E APORTE	N° TOTAL DE ACCIONES	IMPORTE TOTAL DE ACCIONES	VALOR NOMINAL POR ACCIÓN
Kevin Bravo Alva	S/. 32,012.01	20.0%	32,012	S/. 32,012.01	S/. 1
Flora Ore Barrientos	S/. 32,012.01	20.0%	32,012	S/. 32,012.01	S/. 1
Dianita Shuña	S/. 32,012.01	20.0%	32,012	S/. 32,012.01	S/. 1
Mariela Asto	S/. 32,012.01	20.0%	32,012	S/. 32,012.01	S/. 1
Nuevo inversionista	S/. 32,012.01	20.0%	32,012	S/. 32,012.01	S/. 1
TOTAL	S/. 160,060	100.00%	160,060	S/. 160,060.06	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Aporte de los Accionistas

Período	Saldo de deuda (S/)	Amortización	Interés (S/)	Cuota (S/)
1	28,245.89	4,402.24	3,109.53	7,511.76
2	23,843.66	4,952.52	2,559.25	7,511.76
3	18,891.14	5,571.58	1,940.18	7,511.76
4	13,319.56	6,268.03	1,243.73	7,511.76
5	7,051.53	7,051.53	460.23	7,511.76

CRONOGRAMA DE PAGOS ANUAL		$\text{Cuota} = K \times \left(\frac{(1+i)^n \times i}{(1+i)^n - 1} \right)$
Préstamo	28,246	
TEA	12.5%	
TEM	1.0%	
Plazo (años)	5	
Plazo (meses)	60	

Préstamo personal, cuyas cuotas serán pagados por la empresa

Fuente: Elaboración propia

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

En el estado de situación financiera se ve reflejado que nuestro total activo y total pasivo y patrimonio tienen resultados positivos, el cual hace que el proyecto sea atractivo para el inversionista.

En cuanto al estado de situación financiera, el siguiente reporte muestra una utilidad neta positiva en cada periodo.

Tabla 53: Estado de Situación Financiera (Soles)

Activo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente						
Caja Bancos	S/. 84,713	S/. 47,468	S/. 90,634	S/. 144,503	S/. 199,327	S/. 306,338
Inventarios		S/. 100,821	S/. 80,441	S/. 37,801	S/. 2,434	S/. -72,515
Total Activo Corriente	S/. 84,713	S/. 148,289	S/. 171,075	S/. 182,304	S/. 201,761	S/. 233,822
Activo No Corriente						
Inmueble Maq. Equipo	S/. 83,093	S/. 83,093	S/. 83,093	S/. 83,093	S/. 95,381	S/. 95,381
Depreciación Acumulada		-S/. 11,682	-S/. 23,364	-S/. 35,047	-S/. 46,729	-S/. 58,411
Intangibles	S/. 20,500					
Amortización Acumulada		-S/. 4,100	-S/. 8,200	-S/. 12,300	-S/. 16,400	-S/. 20,500
Total Activo No Corriente	S/. 103,593	S/. 87,811	S/. 72,029	S/. 56,247	S/. 52,753	S/. 36,970
Total activo	S/. 188,306	S/. 236,100	S/. 243,104	S/. 238,551	S/. 254,514	S/. 270,793
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Tributos por pagar		S/. 15,398	S/. 9,155	S/. 3,647	S/. 7,891	S/. 9,767
Total Pasivo Corriente		S/. 15,398	S/. 9,155	S/. 3,647	S/. 7,891	S/. 9,767
Pasivo No Corriente						
Deuda a largo plazo	S/. 28,246	S/. 23,844	S/. 18,891	S/. 13,320	S/. 7,052	
Total Pasivo No Corriente	28,246	S/. 23,844	S/. 18,891	S/. 13,320	S/. 7,052	-
Patrimonio Neto						
Capital	S/. 160,060					
Reserva Legal 10%		S/. 3,680	S/. 2,188	S/. 871	S/. 1,886	S/. 2,334
Resultado acumulado			S/. 33,119	S/. 52,810	S/. 60,653	S/. 77,625
Resultado del Ejercicio		S/. 33,119	S/. 19,691	S/. 7,843	S/. 16,972	S/. 21,007
Total Patrimonio Neto	S/. 160,060	S/. 196,858	S/. 215,058	S/. 221,585	S/. 239,571	S/. 261,026
Total Pasivo y Patrimonio	S/. 188,306	S/. 236,100	S/. 243,104	S/. 238,551	S/. 254,514	S/. 270,793

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente estado de resultados se aprecia que la utilidad neta refleja un resultado positivo el cual es variable, ya que está sujeto a la proyección de ventas inicial.

Tabla 54: Estado de Resultados Projectado (Soles)

ESTADO DE RESULTADOS (SOLES)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	794,642	889,999	952,299	999,914	1,049,909
(-) Costos variables	-469,067	-525,355	-562,130	-590,236	-619,748
Margen de Contribución	325,575	364,644	390,169	409,677	430,161
(-) Costos Fijos	-270,269	-331,051	-375,867	-381,684	-396,594
(-) Gastos administrativos	-250,909	-309,367	-352,666	-357,323	-371,014
(-) Gastos de ventas	-19,360	-21,683	-23,201	-24,361	-25,579
Utilidad de Operación	55,306	33,593	14,302	27,993	33,568
-Gastos financieros	-3,110	-2,559	-1,940	-1,244	-460
Utilidad antes de impuestos	52,196	31,034	12,362	26,749	33,107
-Impuesto a la renta (29.5%)	-15,398	-9,155	-3,647	-7,891	-9,767
Utilidad neta	S/ 36,798	S/ 21,879	S/ 8,715	S/ 18,858	S/ 23,341

Fuente: Elaboración propia

7.8 Flujo Financiero

En cuanto al flujo financiero, este refleja los saldos netos del accionista y el flujo de caja de libre disponibilidad, los que pasaremos a analizar para calcular sus indicadores de rentabilidad.

Tabla 55: Flujo de Caja Financiero Proyectado (Soles)

Descripción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESO DE EFECTIVO</u>						
Ingreso por ventas		937,677	1,050,199	1,123,712	1,179,898	1,238,893
TOTAL DE INGRESOS	-	937,677	1,050,199	1,123,712	1,179,898	1,238,893
<u>EGRESOS DE EFECTIVO</u>						
<u>Operaciones</u>		890,209	1,007,033	1,069,843	1,112,786	1,131,882
<u>Materia Prima, insumos</u>						
Costos Dieta completa		170,618	191,093	201,004	203,776	210,144
Costos Dieta light		382,880	428,826	439,401	469,537	471,579
<u>Servicio tercerizado</u>						
Asesoría de tercer-nutricionista-R/Honor		6,000	6,000	6,600	7,260	7,986
Asesoría de tercer-contador-R/Honor		6,000	6,000	6,600	7,260	7,986
<u>Gastos de personal</u>						
Gastos de recursos humanos		215,789	269,689	308,629	308,629	308,629
<u>Servicios / Suministros v Alquileres</u>						
Telefonía		960	1,056	1,162	1,278	1,406
Agua		2,400	2,640	2,904	3,194	3,514
Luz		2,400	2,640	2,904	3,194	3,514
Internet		1,440	1,584	1,742	1,917	2,108
Gas		1,320	1,452	1,597	1,757	1,933
Papelería y útiles		1,080	1,188	1,307	1,437	1,581
Alquiler		18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
<u>Marketing v publicidad</u>						
Gastos Mkt y Publicidad		22,845	25,586	27,377	28,746	30,184
<u>Pago de Impuestos</u>						
Impto a la Renta		25,681	21,241	16,839	21,881	24,130
Pago Igv de Venta		32,796	28,239	29,996	28,961	30,836
<u>Inversión activos fijos</u>	S/. 188,306				S/. 12,288	
Activo fijos iniciales	83,093				12,288	
Total gastos pre-operativos	20,500					
Capital de trabajo inicial	84,713					
TOTAL DE EGRESOS	S/.188,306	S/.890,209	S/.1,007,033	S/.1,069,843	S/.1,125,074	S/.1,131,882
Flujo por periodo FCE		47,468	43,165	53,869	54,824	107,011
Saldo Acumulado		47,468	90,634	144,503	199,327	306,338
Flujo de caja Total	-S/.188,306	S/.47,468	S/.43,165	S/.53,869	S/.54,824	S/.107,011

VAN E S/. 4,666.46

TIR E 16%

Fuente: Elaboración propia

7.9 Tasa de Descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

A continuación, se detalla los pasos que se siguieron para determinar la tasa de descuento accionista, para el cual se utilizó el método CAPM, uno de los métodos más usados en temas de evaluación de proyecto.

Tabla 56: Cálculo de la Tasa de Descuento

MÉTODO CAPM		CÁLCULO WACC	
Beta desapal: Bu:(Online) Venta al consumidor al por menor	1.09	COK	Ke = 16.3%
1ER PASO: APALANCAR LA BETA		Aporte accionistas	E = S/. 160,060
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		Deuda Financiera	D = S/. 28,246
Financiamiento	15%	Costo de deuda TEA	Kd = 12.50%
Aporte de capital	85%	Tasa de Impuestos	T = 29.5%
Financiamiento/Aporte de capit (D/E)	0.18	WACC =	15.17%
impuesto a la Renta Perú	29.50%		
BETA APALANCADA DEL PROYECTO			
Bl = Bu prom*(1+(1-tperu)*Dproy/Eproy)			
Beta apalancada =	1.23		
2DO PASO: CÁLCULO DEL COK		DATOS	FUENTE
Riesgo país Perú(Rp)	1.2%	Bu	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm
Prima riesgo de Mercado USA (rm-rf)	10.3%	Rf	http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/
Tasa de Libre Riesgo - bono de tesoro USA(rf)	2.5%	(Rm - Rf)	p://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.htm
		Rp	https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/tasas-de-interes-internacionales
COK proy = rf + Blproy(rm-rf) + riesgo país			
COK =	16.30%		

VAN FCLD (se descuenta con WACC) S/. 4,666.46; lo que significa que el proyecto en referencia será rentable y viable para implementarse en el corto plazo. Por otro lado, el proyecto genera una TIR del 16.30%.

VAN FCNI (se descuenta con COK) S/. 18,601.04, lo que significa que el proyecto en referencia será viable y rentable para el inversionista, generando una TIR del 21% y con una recuperación de la inversión al cabo de 3 años, el cual consideramos que es un tiempo razonable para el inversionista.

7.10 Indicadores de rentabilidad

El proyecto es viable, ya que adicional a un VAN positivo, la tasa de recuperación de la inversión es de 21%; con un periodo de recuperación de 3 años.

TIR F	21%
PRI	3
ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	1.12

7.11 Análisis de riesgo

7.11.1 Análisis de sensibilidad

A través de este análisis, la empresa evaluará las variaciones de algunas variables y su impacto en el VAN y TIR se optó por analizar las unidades vendidas y el costo variable por unidad, ya que se consideran que son las variables de mayor riesgo para la empresa, pues sus variaciones podrían ocasionar pérdidas.

Tabla 57: Flujo de Caja Financiero Proyectado (Soles)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO PROYECTADO (SOLES)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		937,677	1,050,199	1,123,712	1,179,898	1,238,893
(-) Costos variables		-553,499	-619,919	-663,313	-696,479	-731,303
Margen de Contribución		384,178	430,280	460,399	483,419	507,590
(-) Costos Fijos		-278,234	-339,936	-385,594	-392,221	-409,552
(-) Gastos administrativos		-255,389	-314,350	-358,217	-363,474	-379,369
(-) Gastos de ventas		-22,845	-25,586	-27,377	-28,746	-30,184
(-) Depreciación y amortización de intangibles		-15,782	-15,782	-15,782	-15,782	-15,782
Utilidad Operativa (EBIT)		90,162	74,562	59,023	75,416	82,256
-Impuesto a la renta (29.5%)		-26,598	-21,996	-17,412	-22,248	-24,265
+ depreciación y amortización de intangibles		15,782	15,782	15,782	15,782	15,782
Flujo de Caja Operativo (FEO)		79,347	68,348	57,394	68,951	73,773
- Activo fijo	-83,093				-12,288	
-Gastos Preoperativos	-20,500					
- Capital de trabajo	-84,713	-10,166	-6,641	-5,076	-5,330	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-188,306	69,181	61,707	52,318	51,333	73,773
+ Préstamos obtenido	28,246					
-Amortización de la deuda		-4,402	-4,953	-5,572	-6,268	-7,052
- Interés de la deuda		-3,110	-2,559	-1,940	-1,244	-460
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		917	755	572	367	136
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	28,246	-6,594	-6,757	-6,939	-7,145	-7,376
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-160,060	62,587	54,950	45,378	44,188	66,397

VAN F	S/. 18,601.04
--------------	---------------

TIR F	21%
--------------	-----

PRI	3 años
------------	--------

ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	1.12
------------------------------------	------

Fuente: Elaboración propia

7.11.2 Análisis por Escenarios (por variables)

Tabla 58: Variaciones

Escenario	(+) (-) 3%	(+) (-) 4%	(+) (-) 3%	VAN	TIR	PRI	IR
	Precio promedio	Unidades promedio vendidos Año 1	Costo variable unitario				
Optimista	S/. 14.15	70,966	S/. 6.67	S/. 182,612	59%	1.52	2.14
Normal	S/. 13.74	68,236	S/. 6.87	S/. 18,601	21%	2.94	1.12
Pesimista	S/. 13.33	65,507	S/. 7.08	-S/. 137,963	-43%	6.00	0.14

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Optimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		1,004,440	1,124,973	1,203,721	1,263,907	1,327,102
(-) Costos variables		-558,370	-625,374	-669,150	-702,608	-737,738
Margen de Contribución		446,070	499,599	534,570	561,299	589,364
(-) Costos Fijos		-278,234	-339,936	-385,594	-392,221	-409,552
(-) Gastos administrativos		-255,389	-314,350	-358,217	-363,474	-379,369
(-) Gastos de ventas		-22,845	-25,586	-27,377	-28,746	-30,184
(-) Depreciación y amortización de intangibles		-15,782	-15,782	-15,782	-15,782	-15,782
Utilidad Operativa (EBIT)		152,054	143,880	133,194	153,296	164,029
-Impuesto a la renta (29.5%)		-44,856	-42,445	-39,292	-45,222	-48,389
+ depreciación y amortización de intangibles		15,782	15,782	15,782	15,782	15,782
Flujo de Caja Operativo (FEO)		122,980	117,218	109,684	123,856	131,423
- Activo fijo	-83,093	0	0	0	-12,288	0
-Gastos Preoperativos	-20,500	0	0	0	0	0
- Capital de trabajo	-84,713	-10,166	-6,641	-5,076	-5,330	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-188,306	112,815	110,576	104,608	106,238	131,423
+ Préstamos obtenido	28,246	0	0	0	0	0
-Amortización de la deuda	0	-4,402	-4,953	-5,572	-6,268	-7,052
- Interés de la deuda	0	-3,110	-2,559	-1,940	-1,244	-460
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	0	917	755	572	367	136
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	28,246	-6,594	-6,757	-6,939	-7,145	-7,376
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-160,060	106,220	103,820	97,669	99,093	124,047
VAN FCNI (se descuenta con COK) =	S/. 182,612					
TIR	59%					
PRI	1.52					
ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	2.14					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Flujo de Caja Proyectado – Escenario Pesimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		873,165	977,945	1,046,401	1,098,721	1,153,657
(-) Costos variables		-547,300	-612,976	-655,884	-688,678	-723,112
Margen de Contribución		325,865	364,969	390,517	410,043	430,545
(-) Costos Fijos		-278,234	-339,936	-385,594	-392,221	-409,552
(-) Gastos administrativos		-255,389	-314,350	-358,217	-363,474	-379,369
(-) Gastos de ventas		-22,845	-25,586	-27,377	-28,746	-30,184
(-) Depreciación y amortización de intangibles		-15,782	-15,782	-15,782	-15,782	-15,782
Utilidad Operativa (EBIT)		31,849	9,251	-10,859	2,040	5,211
-Impuesto a la renta (29.5%)		-9,395	-2,729	0	-602	-1,537
+ depreciación y amortización de intangibles		15,782	15,782	15,782	15,782	15,782
Flujo de Caja Operativo (FEO)		38,236	22,304	4,923	17,220	19,456
- Activo fijo	-83,093	0	0	0	-12,288	0
-Gastos Preoperativos	-20,500	0	0	0	0	0
- Capital de trabajo	-84,713	-10,166	-6,641	-5,076	-5,330	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-188,306	28,070	15,663	-153	-398	19,456
+ Préstamos obtenido	28,246	0	0	0	0	0
-Amortización de la deuda	0	-4,402	-4,953	-5,572	-6,268	-7,052
- Interés de la deuda	0	-3,110	-2,559	-1,940	-1,244	-460
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	0	917	755	572	367	136
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	28,246	-6,594	-6,757	-6,939	-7,145	-7,376
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-160,060	21,476	8,906	-7,092	-7,542	12,080
VAN FCNI (se descuenta con COK) =		-S/. 137,963				
TIR		-43%				
PRI		6.00				
ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)		0.14				

Fuente: Elaboración propia

7.11.3 Análisis de Punto de Equilibrio

Según detallamos el número promedio anual de delivery de platos es de 79,200 unidades, con el cual se justificaría los costos totales de producción y evitaría alguna posible pérdida.

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor unitario	S/. 11.65				
Costo unitario Variable	S/. 6.87				
Costos fijos anuales	S/. 270,269	S/. 331,051	S/. 375,867	S/. 381,684	S/. 396,594

$$P.E (Ingr) Ingr = CFt / (1 - Cvu / Pvu)$$

Punto de equilibrio de ingresos	S/. 659,655	S/. 808,007	S/. 917,392	S/. 931,590	S/. 967,980
---------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

$$P.E (Q) Unid. = P.E (Q) ingresos / Pvu$$

Punto de equilibrio en Unidades vendidas	56,645	69,384	78,777	79,996	83,121
--	--------	--------	--------	--------	--------

7.11.4 Principales Riesgos del Proyecto (cualitativos)

- Al tratarse de un nuevo proyecto, depende mucho de nuestro plan de marketing y la difusión que hagamos de este.
- La falta de experiencia en el mercado, nos vuelve más vulnerables ante la competencia.
- Al tratarse de un proyecto que su principal materia prima son productos perecibles es posible que genere pérdidas por el exceso de merma.
- No tener un fácil acceso a la aprobación del financiamiento ni de inversión.
- Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores será mayor, debido a que somos nuevos en el mercado y es posible que tampoco podamos acceder al crédito.
- Los trámites burocráticos (licencia de Funcionamiento, Inspección de INDECI), podrían retrasar el inicio del proyecto.

8 CONCLUSIONES

- Podemos concluir que nuestro proyecto de investigación cuenta con posición de financiamiento desfavorable, ya que, al ser nuevos en el mercado, es posible que no tengamos credibilidad ante las entidades bancarias.
- El proyecto de investigación CLICK FOOD es viable, ya que se obtiene una TIR del inversionista de 21%, el monto de inversión no es alto (S/. 32,012.01) y el retorno de la misma es en un periodo de 03 años aproximadamente.
- El proyecto en referencia, permitirá que los usuarios ingieran los insumos de su preferencia y tomando conciencia de cada valor nutritivo que contenga el menú; de esta manera podrán contribuir con su salud y con su estilo de vida.
- Por último, si bien es cierto la idea de negocio tiene bastante competencia en el mercado peruano, nuestra ventaja competitiva es que la plataforma online, va a permitir que el usuario pueda co-crear su platillo y nuestros precios estén totalmente ligados con la calidad. Por otro lado, es un proyecto escalable con expansión tanto en el mercado local y nacional.

9 REFERENCIAS

AGRANDAMOS MERCADOS, CREAMOS OPORTUNIDADES (2018). Nuestros 21 años de experiencia en el mercado. (Consulta: 14 de octubre del 2018). (<https://www.arellano.pe/>)

ALEGRÍA, L. (1 de marzo del 2018) El número de empresas en el Perú creció 8,4% en el 2017. El comercio. (Consulta: 22 de Setiembre del 2018) (<https://elcomercio.pe/economia/numero-empresas-peru-crecio-8-4-2017-noticia-501043>)

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM) Niveles socioeconómicos (2017). Lima: APEIM. (Consulta: 15 de Setiembre del 2018). (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>)

CLICK FOOD (2018). Delivery de comida sana (sitio oficial de Facebook). (Consulta: 30 de Setiembre del 2018). (<https://www.facebook.com/Deliverydecomidasana/>)

DIARIO OFICIAL DEL BICENTENARIO EL PERUANO. (2017) Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. (Consulta: 07 de octubre del 2018). (<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>)

ENCUESTA MENSUAL DEL SECTOR DE SERVICIOS. (2018) Boletín estadístico. (Consulta: 15 de Octubre del 2018) (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2018.pdf>)

GARCÍA-ALLEN, J. (sin fecha). Psicología del color: significado y curiosidades de los colores. Psicología y mente. (Consulta: 29 de setiembre del 2018) (<https://psicologiaymente.com/miscelanea/psicologia-color-significado>)

GRAN MERCADO MAYORISTA DE LIMA (2018). Resumen de Gestión. (Consulta: 12 de octubre del 2018). (<http://www.emmsa.com.pe/>)

INDUSTRIA ALIMENTICIA. (2018). 90 empresas de alimentos y bebidas más importantes de América Latina en 2018. (Consulta: 10 de Octubre del 2018) (<https://www.industriaalimenticia.com/articulos/89311-90-empresas-de-alimentos-y-bebidas-m%C3%A1s-importantes-de-am%C3%A9rica-latina-en-2018#jumpTo>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI). (2018). Boletín Demografía Empresarial en el Perú: II Trimestre 2018. Lima: INEI. (Consulta: 25 de Setiembre de 2018) (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf)

LA GUIA DEL MARKETING & EVENTOS. Expomarketing (Consulta: 18 de octubre del 2018). (<http://www.infomarketing.pe>)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI) (2018) Sitio web oficial de la ONU; contiene información sobre la institución y enlaces de interés. (Consulta: 15 de Agosto) (<http://www.minagri.gob.pe>)

MIYAGUSUKU, J. & CALLE, M. (sin fecha). Las Relaciones de Trabajo y el Tamaño de la Empresa en el Ordenamiento Peruano. Revistas pucp. (Consulta: 18 de Setiembre del 2018) (<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/viewFile/16621/16958>)

NOTAS DEL ESTUDIO DEL BCRP. (2018) Informe de la encuesta mensual de expectativas macroeconómicas. (Consulta: 01 de Octubre del 2018) (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-63-2018.pdf>)

OFICINA REGIONAL DE LA FAO PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE. (2017) Simposio regional sobre sistemas alimentarios sostenibles para la alimentación saludable (Consulta: 01 de octubre del 2018). (<http://www.fao.org/americas/eventos/ver/es/c/897040/>)

PROSPECTIVA: 7 GRANDES AVANCES EN TECNOLOGÍA ALIMENTARIA. (2015). (Consulta: 03 de Octubre del 2018) (<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/>)

REDACCIÓN GESTIÓN (2018) MEF: Economía peruana crecería 4% este año y 4.2% en el 2019 (Consulta: 04 de Agosto de 2018) (<https://gestion.pe/economia/mef-economia-peruana-creceria-4-ano-4-2-2019-240370>)

REDACCIÓN GESTIÓN (2017) FAO: “La alimentación saludable en Perú es cada vez más inaccesible a los más pobres” (Consulta: 04 Agosto de 2018) (<https://gestion.pe/economia/fao-alimentacion-saludable-peru-vez-inaccesible-pobres-142193>)

REDACCIÓN GESTIÓN (2017) Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público" (Consulta: 04 de Agosto de 2018) (<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>)

REDACCIÓN GESTIÓN (2014) Siete pasos para constituir una empresa en 72 horas (Consulta: 18 de Agosto del 2018) (<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/siete-pasos-constituir-empresa-72-horas-62360>)

TICKBEAT. (2017). 4 Tecnologías que revolucionarán la alimentación del futuro. (Consulta: 05 de Octubre de 2018) (<http://www.ticbeat.com/innovacion/4-tecnologias-que-cambiaran-la-alimentacion-del-futuro/>)