



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FoodHub

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE

EMPRESAS

AUTOR(ES)

Alvarez Gonzales, Jair Omar (0000-0002-5682-2818)

Effio Osores, Karina Denisse (0000-0002-0703-6108)

Espinoza Villagaray, Dinna Maribel (0000-0003-4735-3260)

Tordoya Rodriguez, Diego Alonso (0000-0002-3845-0627)

Rebosio Cumpa, Johanna Stephany (0000-0003-2656-785X)

ASESOR

Núñez Huertas, Jacqueline Lisset (0000-0003-4583-9013)

Lima, 23 de febrero de 2021

DEDICATORIA

*Dedicado a nuestros profesores, amigos y familia por siempre darnos el sostén suficiente
en los momentos más importantes de nuestra vida universitaria*

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por ofrecernos una excelente educación de alta calidad y prestigio.

A los profesores y asesores que, a través de sus enseñanzas plasmaron todos los conocimientos en nuestra vida universitaria.

Por último, a todos nuestros familiares por apoyarnos incondicionalmente en cada momento de este proyecto universitario.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar y comprobar la acogida y factibilidad de la propuesta empresarial llamada FoodHub. La cual apunta a ofrecer un servicio de delivery de comida saludable a través de una página web.

FoodHub toma en base la problemática de la coyuntura actual y las dificultades de ofrecer una comida saludable con los más altos estándares de salubridad frente a la pandemia. Por ese motivo, la propuesta ha sido concebida para satisfacer las necesidades de los comensales que busca una opción más saludable en sus platillos sin descuidar su dieta, mostrando el valor nutricional en cada uno de sus productos.

Por ello, con FoodHub, se compromete a ofrecer un servicio delivery eficaz y transparente, el cual se adaptará a la necesidad de cada uno de los comensales para promover la más alta experiencia culinaria acompañada de un estilo de vida saludable. Cabe resaltar que la propuesta será introducida al mercado a través de las redes sociales (Facebook e Instagram), avisos digitales, mensajes de texto y llamadas por teléfono al potencial público objetivo.

Finalmente, y basados en el levantamiento de información de mercado y finanzas proyectados, se determinó que el proyecto es viable debido a que obtuvimos una TIR del 47.71% y un VAN de S/ 57,197.00 que se encuentran descritos en el desarrollo del presente trabajo.

Palabras clave: Saludable; delivery; transparente

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine and verify the acceptance and feasibility of the business proposal called FoodHub. Which aims to offer a healthy food delivery service through a website.

FoodHub considers the problems of the current situation and the difficulties of offering a healthy meal with the highest standards of sanitation in the face of the pandemic. For this reason, the proposal has been conceived to satisfy the needs of diners looking for a healthier option in their dishes without neglecting their diet, showing the nutritional value in each of their products.

Therefore, with FoodHub, it is committed to offering an efficient and transparent delivery service, which will adapt to the needs of each of the diners to promote the highest culinary experience accompanied by a healthy lifestyle. It should be noted that the proposal will be introduced to the market through social networks (Facebook and Instagram), digital ads, text messages and phone calls to the potential target audience.

Finally, and based on the projected market and financial information gathering, it was determined that the project is viable because we obtained an IRR of 47.71% and a NPV of S / 57,197.00 that are described in the development of this work.

Keywords: Healthy; delivery; transparent.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1	IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO	2
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	3
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	4
3	PLANAMIENTO ESTRATÉGICO	5
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	5
3.1.1	Análisis PESTEL.....	5
3.1.2	Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter	8
3.2	ANÁLISIS INTERNO: CADENA DE VALOR	16
3.3	ANÁLISIS FODA	18
3.4	VISIÓN.....	19
3.5	MISIÓN	19
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	19
3.6.1	Estrategia de Enfoque en costos	19
3.6.2	Objetivos Estratégicos	19
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	20
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	20
	PRODUCTOS Y SERVICIOS	21
	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES	21
	CREADORES DE ALEGRÍAS	22
4.1.1	Resultados de investigación	23
	ENTREVISTAS	24
4.1.2	Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	34
5	PLAN DE MARKETING	34
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	34

5.2	MERCADO OBJETIVO.....	35
5.2.1	Tamaño de Mercado Total.....	36
5.2.2	Tamaño de Mercado Disponible.....	36
5.2.3	Tamaño de Mercado Operativo (target)	37
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	38
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	39
5.3.1	Segmentación	39
5.3.2	Posicionamiento	39
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	40
5.4.1	Estrategia de producto	40
5.4.2	Diseño de producto.....	41
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precio de mercado).....	42
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	43
5.4.5	Estrategia de distribución	43
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	43
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	46
6	PLAN DE OPERACIONES	47
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES	47
6.1.1	Calidad.....	47
6.1.2	Procesos.....	47
6.1.3	Planificación	48
6.1.4	Inventarios	49
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	49
6.2.1	Localización de instalaciones	49
6.2.2	Capacidad de instalaciones.....	49
6.2.3	Distribución de las instalaciones	50
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO	51
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	52
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	54
6.5.1	Gestión de compras y stock	54
6.5.2	Gestión de la calidad.....	56
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	58

6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	59
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	60
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	64
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	64
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	65
7.2.1	Organigrama.....	65
7.2.2	Diseño de puestos y funciones.....	65
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	70
7.4	GESTIÓN HUMANA	71
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	72
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	73
7.4.3	Sistema de remuneración.....	75
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS RRHH.....	76
8	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	79
8.1	SUPUESTOS GENERALES.....	79
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	80
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	83
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	84
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	87
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	88
8.7	ESTADOS FINANCIEROS (ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO)	90
8.8	FLUJO FINANCIERO.....	95
8.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	97
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	98
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO.....	99
8.11.1	Análisis de sensibilidad	99
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	100
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio.....	104
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	104
9	CONCLUSIONES	106
	REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia	3
Tabla 2: Fuerzas de Porter	8
Tabla 3: Ficha de validación de entrevista a Camila Manrique Paredes (2020)	24
Tabla 4: Ficha de validación de entrevista a Franco Rebosio (2020).....	25
Tabla 5: Ficha de validación de entrevista a Pierina Arroyo (2020).....	26
Tabla 6: Ficha de validación de entrevista a Paola Medina (2020).....	27
Tabla 7: Ficha de validación de entrevista a Diego Campana (2020).....	27
Tabla 8: Cálculo del tamaño del mercado total	36
Tabla 9: Tamaño de mercado disponible.....	36
Tabla 10: Tamaño de mercado operativo (target)	37
Tabla 11: Impacto en la industria – Coyuntura Covid - 19	38
Tabla 12: Variables de segmentación	39
Tabla 13: Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior.....	44
Tabla 14: Supuestos: Estacionalidad FoodHub	45
Tabla 15: Proyección de la demanda	45
Tabla 16: Plan de ventas	45
Tabla 17: Gasto en publicidad y marketing	46
Tabla 18: Especificaciones Técnicas del menú saludable	51
Tabla 19: Especificaciones Técnicas del menú criollo.....	52
Tabla 20: Tiempos esperados de las actividades	53
Tabla 21: Diagrama de Gantt – Procedimientos de compra.....	55
Tabla 22: Diagrama de Gantt – Procedimientos de calidad	56
Tabla 23: Diagrama de Gantt – Procedimientos de calidad	58
Tabla 24: Activos fijos tangibles	59
Tabla 25: Activos fijos intangibles	60
Tabla 26: Gastos pre - operativos	60
Tabla 27: Gastos de administración y ventas – Primer año.....	61
Tabla 28: Gastos de administración y ventas – Proyección a los 5 años.....	61
Tabla 29: Materia Prima - Criollo	62
Tabla 30: Materia Prima- Saludable.....	63

Tabla 31: Costos indirectos de fabricación- Primer año.....	63
Tabla 32: Costos indirectos de fabricación- Proyección de 5 años	64
Tabla 33: Perfil de puesto del ayudante de cocina	65
Tabla 34: Perfil de puesto del jefe de cocina.....	66
Tabla 35: Perfil de puesto del Gerente General.....	67
Tabla 36: Perfil de puesto del Encargado de servicio al cliente	68
Tabla 37: Perfil de puesto del Encargado de marketing y ventas.....	68
Tabla 38: Perfil de puesto del Encargado de Administración y Gestión Humana	69
Tabla 39: Perfil de puesto del asistente de Administración y Gestión Humana.....	70
Tabla 40: Proceso de capacitación.....	73
Tabla 41: Tarjeta de reconocimiento	75
Tabla 42: Estructura de gastos RRHH – Personal de Producción Primer año	77
Tabla 43: Estructura de gastos RRHH – Personal de Producción Proyección 5 años.....	77
Tabla 44: Estructura de gastos RRHH – Personal de Administración y ventas Primer año	78
Tabla 45: Estructura de gastos RRHH – Personal de Administración y ventas Proyección 5 años.....	78
Tabla 46: Inversión de activos tangibles	80
Tabla 47: Inversión de activos tangibles – Depreciación	81
Tabla 48: Inversión de activos intangibles	82
Tabla 49: Inversión de activos Intangibles - Amortización.....	82
Tabla 50: Precio de venta unitario.....	83
Tabla 51: Unidades vendidas.....	83
Tabla 52: Ventas con IGV	83
Tabla 53: Platos Criollos – Costo por plato.....	84
Tabla 54: Platos Criollos – Costo por plato.....	85
Tabla 55: Costo Total	86
Tabla 56: Otros materiales.....	86
Tabla 57: Gastos aplicados	87
Tabla 58: Flujo de caja operativo	88
Tabla 59: Financiamiento Externo	88
Tabla 60: Cronograma de Pagos.....	89
Tabla 61: Estado de Ganancias y Pérdidas del Primer Año	90
Tabla 62: Estado de Ganancias y Pérdidas – Proyección 5 años.....	91

Tabla 63: Análisis Vertical y Horizontal	92
Tabla 64: Flujo de Libre disponibilidad – Primer Año	93
Tabla 65: Flujo de Libre disponibilidad – Proyección 5 años	94
Tabla 66: Flujo de Efectivo – Primer año	95
Tabla 67: Flujo de Efectivo – Proyección 5 años	96
Tabla 68: Accionistas	97
Tabla 69: Cálculo WACC	97
Tabla 70: Valor Presente Neto.....	98
Tabla 71: TIR	98
Tabla 72: Escenario Optimista – Primer año.....	100
Tabla 73: Escenario Optimista – Proyección 5 años	101
Tabla 74: Escenario Pesimista – Primer año	102
Tabla 75: Escenario Pesimista – Proyección 5 años.....	103
Tabla 76: Punto de equilibrio	104
Tabla 77: Análisis de Riesgos	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Fuerzas de Porter	11
Ilustración 2: Cadena de Valor	16
Ilustración 3: Análisis FODA cruzado	18
Ilustración 4: Análisis FODA cruzado - Estrategias	18
Ilustración 5: Business Model Canvas	20
Ilustración 6: Encaje del mapa de valor y perfil del cliente	20
Ilustración 7: Tarjeta de prueba	23
Ilustración 8: Tarjeta de aprendizaje	23
Ilustración 9: Publicidad en Facebook.....	29
Ilustración 10: Landing Page (Versión inicial).....	29
Ilustración 11: Tarjeta de prueba	30
Ilustración 12: Porcentaje de conversiones	30
Ilustración 13: Tarjeta de prueba	31
Ilustración 14: Landing Page versión final.....	31
Ilustración 15: Tarjeta de prueba	32
Ilustración 16: Porcentaje de conversiones (Landing page versión 2)	32
Ilustración 16: Publicidad en Facebook.....	33
Ilustración 18: Tarjeta de aprendizaje	33
Ilustración 19: Información de la carta con tabla de calorías	41
Ilustración 20: Empaque y envase	41
Ilustración 21: Precios de la competencia	42
Ilustración 22: Estrategia de precios FoodHub.....	42
Ilustración 23: Plano del local comercial	51
Ilustración 24: Mapa de procesos	52
Ilustración 25: Diagrama de PERT.....	54
Ilustración 26: Organigrama.....	65
Ilustración 27: Desafíos en la gestión humana	72
Ilustración 28: Factores de atracción	73
Ilustración 29: Beneficios comunes de las micro y pequeñas empresas	76

1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto responde a la situación actual que se vive en el Perú, el incremento en el delivery de comidas y la necesidad de las personas por comer alimentos más saludables en el día a día. Por este motivo, analizan y desarrollan el plan de negocios que tiene que ver con la distribución de alimentos saludables que no solo se basa en dietas, si no en una alimentación consciente con alimentos saludables que se puede dar desde la categoría de comida criolla.

Este último año, debido a la pandemia las personas han sentido la necesidad de empezar a alimentarse mejor, de forma saludable para poder aumentar sus defensas ante posibles virus que existan, en este sentido señalan que “si las personas desarrollan patrones de alimentación no saludable se convierten parte del grupo que representan el primer factor de riesgo vinculado con mortalidad y carga de enfermedad” (Gómez et al. ,2020). Por ello la tendencia a un estilo de alimentación más saludable y consciente ha ido aumentando en este último año.

Analizando el segmento al que se dirige este proyecto que son personas que trabajan y no tienen tiempo de preparar sus alimentos, que muchas veces optan por comer lo más fácil que es pedir delivery de comidas rápidas y nada nutritivas, siendo este un sector que ha incrementado a lo largo de los últimos años, teniendo un incremento de 4.85% en el periodo anual de febrero 2019 a enero 2020 según estadísticas de INEI.

Este plan de negocios llamado FoodHub nace después de observar esa necesidad, para ofrecer productos conscientes saludables y preparados como en casa desde la categoría criolla, que será distribuido por delivery a distintas zonas.

Cuenta con capítulos donde se detalla los aspectos generales, el planteamiento estratégico, la investigación y validación de mercado, el plan de marketing y operaciones y por último el plan económico financiero donde se sustentará la viabilidad del presente plan de negocios.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / Nombre del negocio

FoodHub es un servicio que ofrece una variedad de platillos saludables y hechos en casa con un alto valor nutricional, a través de su página web. Quien solicite el servicio tendrá la opción de escoger un menú saludable o un menú hecho en casa de su preferencia. Primero recibirán el pedido, luego se realizará la preparación de la comida en las instalaciones y posteriormente el cliente podrá recoger en la tienda o será llevado al punto de entrega previamente coordinado en la página web.

La idea nace a raíz de los drásticos cambios en la industria alimenticia que el Perú adoptó y estableció por efectos de la pandemia COVID-19. Mientras que los restaurantes, en su mayoría, no contaban con plataformas virtuales que sigan los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud (MINSA), tuvieron que optar por el uso de aplicativos como Rappi y/o Glovo disponibles en el mercado para el delivery de sus productos.

Muchas familias tuvieron que adaptarse a estos cambios, muchos clientes no contaban con un servicio de delivery de comida que contenga información nutricional de sus platillos, ya que la obesidad es uno de los factores de riesgo para el COVID-19. Es preciso señalar que la idea de negocio se plantea a partir de la necesidad de cubrir esta problemática, puesto que los comensales buscaban mantenerse saludables y recibir un servicio de calidad. Así mismo, FoodHub se preocupa por el cuidado de cada uno de sus platillos de tal manera que se preserva el medio ambiente, los clientes necesitan saber que el producto que están consumiendo cuenta con una información transparente y a la vez cuenta con una cultura socioambiental.

Sin embargo, para la presente idea de negocio es importante tener en cuenta un alcance real del servicio, por lo cual consideraron los datos estadísticos sobre el acceso a las tecnologías de la información disponibles en el país. Según el artículo del INEI (2020) sobre el acceso a las tecnologías de la información en el Perú, en el cual se demuestra una comparación de los meses de enero a marzo 2019 y 2020. Los potenciales clientes tienen que contar con el acceso a la tecnología asimismo mantenerse conectado en todo momento, por ende, FoodHub considera pertinente mostrar los siguientes datos para apoyar la idea de negocio. Los

porcentajes más altos que tienen computadora e Internet en sus domicilios se ubican en Lima Metropolitana, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2019 P/		Ene-Feb-Mar 2020 P/		Variación absoluta (Puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	34,0	36,7	35,6	40,1	1,6	3,4 ***
Lima Metropolitana	49,7	61,8	52,9	62,9	3,2	1,1 ***
Resto urbano 1/	38,9	35,7	38,3	40,5	-0,6	4,8 ***
Área rural	6,1	3,7	7,5	5,9	1,4	2,2 ***

Fuente: INEI, Informe Técnico N°02-junio 2020 (p.05)

2.2 Descripción del producto

FoodHub plantea ofrecer es una alimentación sana, a través de la preparación de comidas saludables que está separado en dos formatos, comida saludable a base de dietas, sin grasas y pocos carbohidratos y la comida hecha como en casa que serán platos caseros, pero en una versión sana baja en calorías.

Estos alimentos lo ofrecerán en menús o combos que cada cliente escogerá, cada día prepararán de 3 a 4 opciones en cada formato de comida y cada uno de ellos contará con la información de valor calórico. Una de las principales características y porque lo que FoodHub se diferencia es la asesoría nutricional en cada uno de sus platos hecho en casa y saludables.

El local de FoodHub se encuentra en Jesús María y ofrece a sus clientes 2 opciones para la entrega de sus productos, la primera es que puedan recogerlo en el local y la segunda es el servicio de delivery, se aplicaría un monto mínimo por el servicio de delivery. Los envases en los que serán transportados son eco amigables y óptimos para que la comida llegue al cliente en buenas condiciones.

FoodHub cuenta con redes sociales y pagina web donde brinda información nutricional y sobre los productos que ofrecen.

Los platos, menús y combos los darán a conocer diariamente para que el cliente pueda escoger y realizar su pedido, a través de los canales de atención con los que cuentan y la forma de pago será al contado a través de efectivo, depósitos, transferencias, yape, plin, lukita.

2.3 Equipo de trabajo

Jair Omar Álvarez Gonzales



Estudiante del 10mo ciclo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, quien labora en la Empresa Deprodeca del Grupo Gloria rubro de Consumo Masivo, desde hace más de 2 años, a la fecha en el Área de Data Maestra. A lo largo de mi línea laboral me he desarrollado en el Área de Ventas, Administración Comercial, la cual me ha ayudado a encontrar sinergias y oportunidades de mejoras dentro del Grupo con el fin de dar valor al negocio.

Karina Denisse Effio Osoreo



Egresada de IFB CERTUS en la carrera técnica de administración bancaria y estudiante del 10mo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con experiencia en atención al cliente y gestión de procesos internos, actualmente labora en el área de servicios para los clientes de la empresa BCP desde hace más de 1 año.

Dinna Maribel Espinoza Villagaray



Estudiante de 10mo ciclo de la Carrera de Administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, técnica en Administración de Banca y Finanzas, con experiencia en atención al cliente, tesorería y comercial, 7 años en el sector privado y actualmente trabaja en el área comercial de la empresa Colca del Perú, desarrollando estrategias comerciales y proyecciones de venta.

Diego Alonso Tordoya Rodríguez



Estudiante del 10mo ciclo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, quien labora en el sector público desde hace más de 3 años como Administrador. Se ha desarrollado en temas de gestión pública y presupuestales. En adición a su labor como funcionario público, ha participado en diversos foros y talleres regionales promovidos por importantes organizaciones como MEF, PERU COMPRAS, MINSA, BID.

Johanna Stephany Rebosio Cumpa



Estudiante de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de la carrera de Administración de Empresas, con un curso de especialización en Gestión del Talento en la Universidad Nacional Autónoma de México. Con 4 años de experiencia en Gestión Humana en áreas de Atracción del Talento Humano, Evaluación de Desempeño, Desarrollo y Liderazgo. He desarrollado mis competencias en importantes empresas de los rubros de Consumo Masivo y Minería como Alicorp y Grupo Brescia

3 PLANAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Análisis PESTEL

De acuerdo con la situación actual y los factores que intervienen directamente en los intereses del proyecto, se realizó el siguiente análisis de acuerdo con el mercado y se logró identificar lo siguiente:

Factor Político y legal

De acuerdo con el marco regulatorio dirigido por el gobierno, los restaurantes y servicios relacionados deben:

Implementar el contenido especificado en el DS N ° 250-2020 / MINSA, que detalla los 5 pasos que deben tomar los restaurantes que brindan servicio de delivery; y brindar al público las medidas preventivas para prevenir el COVID-19 en el marco de la emergencia nacional la propagación de este (Ministerio de Salud, 2020).

Todos los trabajos deben ser evaluados e identificados por cada empresa, para que puedan ser clasificados de acuerdo con el nivel de riesgo de exposición a fin de la actividad que realizan, según consta en RM 448-2020-MINSA (Ministerio de Salud, 2020).

Cumplir con el Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID-19, en materia de servicio de entrega a domicilio (delivery), por terceros, para las actividades de “restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio y recojo en local” y para el “comercio electrónico de bienes para el hogar y afines”

Factor Económico

Según José Luis Silva, representante de las Asociaciones y Asociaciones del Perú, menciona que el servicio de entrega se ha convertido en un gran aliado en la lucha contra el COVID-19 porque permite a los ciudadanos permanecer en sus casas y con ello evitar la exposición ante un posible contagio. También recalcó que los servicios de entrega representaban el 15% de los ingresos totales antes de la cuarentena y que se ha duplicado en la actualidad. Una de las razones que más destacó el representante ante este incremento fue la limitada capacidad del restaurante, lo que ha hecho que los consumidores eligieran el método de entrega para evitar esperas o colas (Diario Andina, 2020).

Según Diego Echeopar, que implementó el modelo de negocio de dark kitchen (cocinas ocultas) ha logrado impulsar la gastronomía, debido a que les permite a las empresas generar la reducción de costos, debido a que al abrir un local implica realizar una inversión aproximada de US\$ 300,000, pero el expandirse a través de dark kitchen solo le costará el 5% de ese monto, y ya pueden contar con la infraestructura necesaria para cocinar y atender los pedidos de delivery”. Este modelo es caracterizado por que no tienen un salón o personal,

solo son locales donde generan la preparación para luego realizar el envío del insumo por delivery (Diario Gestión, 2019).

Factor Social:

Según estudios llevados a cabo por Yougov y Consumer Truth, indico que el 86% de consumidores ha cambiado su comportamiento y hábitos de consumo, dada la nueva normalidad en la que se encuentra el país. Indica que uno de los aspectos son los siguientes:

Vida virtual: Las visitas entre amigos y/o familiares se volvieron de forma virtual, asimismo como las transmisiones virtuales, lo cual ha sido evidenciado por el estudio de Consumer Truth e InTarget que refleja que un 82% ha logrado cambiar la forma de relacionarse.

Compras Online: Las compras vía internet, aumentaron significativamente, Según la Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), las ventas en línea sumaron S/ 700 millones durante las primeras semanas de la emergencia nacional. Relacionado a dicho contexto se puede decir que puede llegar a una tasa de crecimiento entre 50 % y 100 % con respecto al 2019. El e-commerce es la oportunidad para muchas empresas de sobrevivir a la crisis", explicó Jaime Montenegro.

Factor Tecnológico

La tecnología ha logrado y sigue impactando en la vida diaria, debido a que está en constante cambio, lo cual implica que ello también afecte a la gastronomía y restaurantes.

Según estudios de Just Eat, las operaciones de los restaurantes se han incrementado entre un 40% y 50% en sus pedidos los cuales son solicitados mediante el servicio de delivery. Asimismo, un estudio realizado por Deliveroo, indica que el 75% de consumidores han valorado sus servicios de forma positiva este servicio, mencionando fuertemente lo que es la personalización, rapidez en la forma de aceptación de su pedido y entrega, como también la atención lo cual genera satisfacción y fidelización.

Factor Ecológico:

Respecto a la gastronomía peruana sostenible, se refiere a que no solo es generar menos desechos, sino también impulsar la biodiversidad y beneficiar a sectores que no cuentan con el acceso a la producción de dichos alimentos.

Según Ocampo, explica que “Para aportar a la sostenibilidad, mejorar las problemáticas del cambio climático y explotar recursos de manera eficiente, no basta con querer hacerlo”, por lo que recomienda como paso esencial es incorporar más productos vegetales que animales en la cocina (El Comercio, 2019).

De acuerdo, a la Ley N° 30884 que indica regular consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente; prohíbe el uso de Tecnopor, cañas de plástico. La Ley establece una investigación, seguimiento y de acuerdo con ello una correcta sanción a quienes incumplan las obligaciones de la norma en mención.

3.1.2 Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter

En Perú, son pocas los negocios que ofrecen menús o cenas con productos saludables, que son dirigidas para bajar de peso o para empezar a cambiar hábitos alimenticios, estos negocios tienen como canal de comunicación las redes sociales y páginas web. Acto seguido se procederá a analizar cada una de las fuerzas.

Tabla 2: Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes	Puntaje	Promedio
Concentración de clientes	3	2.00
Integración hacia atrás	3	
Costos de cambio de proveedor	2	
Diferenciación	2	
Información acerca del negocio	1	
Identificación de la marca	1	
Poder de negociación de los proveedores	Puntaje	Promedio
Concentración de proveedores	1	1.17
Importación del volumen de compra para los proveedores	3	
Costos de cambio	0	
Disponibilidad de productos sustitutos	1	
Impacto de los productos	2	
Integración hacia adelante	0	
Rivalidad entre competidores actuales	Puntaje	Promedio
Concentración	2	2.60
Diferenciación entre los productos	3	

Costos del cambio	3	
Crecimiento de la demanda	2	
Barreras de salida	3	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Puntaje	Promedio
Economías de escala	2	2.60
Curva de experiencia	3	
Necesidades de capital	3	
Costo al cambiar de proveedor	1	
Acceso a canales de distribución	4	
Amenaza de productos sustitutos	Puntaje	Promedio
Disponibilidad de sustitutos	4	3.00
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	3	
Rendimiento y calidad	2	
Costos de cambio para el cliente	3	

Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación de los clientes – Media**

La empresa FoodHub considera que los clientes tienen el poder de negociación media baja, ya que en el mercado existen diversas empresas que ofrecen comida saludable, pero los precios suelen ser muy altos, por ello escogerían los alimentos de ofrecen FoodHub pues estos se enfocan en que los precios no sean tan caros y adicionalmente que brinda información calórica de los alimentos que preparan día a día.

- **Poder de negociación de los Proveedores – Bajo**

La empresa FoodHub considera que los proveedores tienen un nivel de negociación bajo, ya que después de la investigación y análisis de los proveedores que existen en mercado, observan que hay una variedad de empresas que son comercializadores, pero también hay productores que distribuyen sus propios insumos, entonces si uno de los proveedores deja de trabajar con FoodHub, esto no le afectaría ya que cuenta con diversas opciones de reemplazo en el mercado.

- **Rivalidad entre los competidores – Media**

FoodHub considera el nivel de rivalidad entre los competidores es media ya que si bien es cierto en el mercado hay empresas que se dedican a vender productos variados y saludables, en la mayoría de estas empresas lo que venden son paquetes por un determinado de tiempo, y las otras ofrecen alimentos como snacks o comida de momento, pero no ofrecen específicamente menús, adicionalmente que los precios que ofrecen son altos.

- **Amenaza de nuevos competidores – Media**

FoodHub considera que el nivel de amenaza de nuevos competidores es medio ya que, si bien la tendencia de la alimentación saludable ha ido creciendo, existen ya restaurantes que brindan estos alimentos, dietas keto, incluso postres nutritivos, y estima que las barreras de ingreso son bajas. Lo que hace FoodHub, al ofrecer estos menús o combos saludable con un costo medio-bajo e incluir la información calórica de los alimentos que venderá, estarían brindando un plus a cada cliente, por lo que los competidores potenciales serían los que ya existen pero que podrían añadir la información calórica y mejor sus precios de venta.

- **Amenaza de productos sustitutos – Alta**

La empresa FoodHub considera que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen empresas como los restaurantes tradicionales que venden comida con mayor variedad de menús y a precios estables.

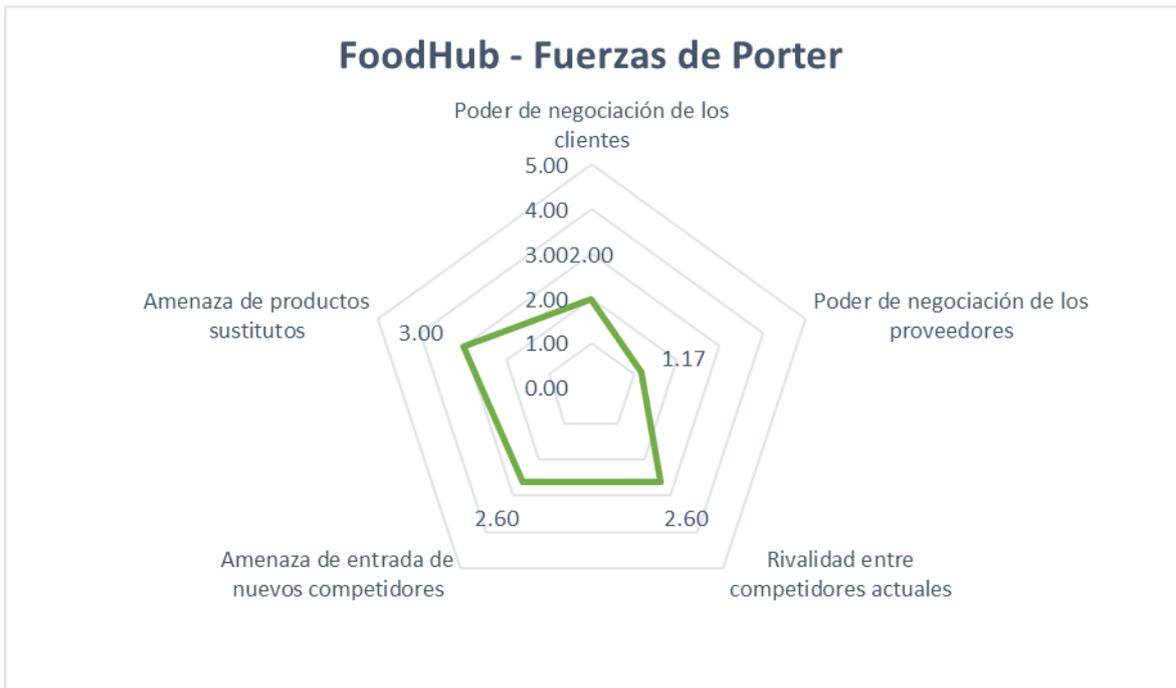


Ilustración 1: Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: En el análisis las fuerzas más relevantes se considera la amenaza de sustitutos y la rivalidad que puede existir entre los competidores actuales, ya que estos representan la variedad de opciones que existe en el mercado para el segmento en el que se enfoca FoodHub, por lo que tendrían que elaborar estrategias dirigidas al enfoque, ya que la empresa busca ofrecer precios cómodos a comparación de la competencia directa, se tendrían que establecer estrategias de enfoque en costos.

A continuación, se describirá cada variable que se consideró para el análisis de competidores y proveedores:

Competidores directos:

- **Peso Ideal:** Negocio que ofrece delivery de comida saludable, y dieta Keto.

Sus 2 principales objetivos son que los clientes bajen de peso y un cambio de hábitos alimenticios, y lo desarrollan a través de distintos planes y paquetes de 10 y 20 días, incluye almuerzos y cenas que están compuestos por 1 plato principal más aliños y bebidas, adicionalmente de un snack. Este menú lo envían los sábados o domingos y se puede

personalizar según la preferencia del cliente, en las zonas de San Miguel, Pueblo Libre, Breña, Jesús María, Magdalena, Cercado de Lima, Miraflores, Santa Catalina, San Isidro, Lince, Surquillo, San Borja, Surco. Barranco, La Molina, Chorrillos, en el horario de 8:00 am a 1:00 pm, se considera el delivery gratis si el pedido llega luego de los 30 minutos de haberlo solicitado.

Adicionalmente venden consultas y tratamientos nutricionales ya sea de forma online o presencial. Y por la coyuntura que pasa el país, adicionaron el servicio de nutrición corporativa para empresas.

Sus principales canales de atención son por redes sociales y pagina web <http://www.pesoidealtx.com/nutricion-corporativa-para-empresas/>

- Life Café: Negocio que ofrece delivery de comida saludable.

Tiene como objetivo transformar y mejorar el estilo de vida de los clientes con productos que contienen un balance nutricional bajo en calorías y según las necesidades de cada uno de sus clientes. Cuenta con 3 planes alimenticios que ofrecen, en primer lugar, está el Lunch Box Fitness que tiene alto valor en proteínas y bajo valor en carbohidratos para lograr bajar la grasa corporal sin tener que perder masa muscular. En segundo lugar, cuentan con Lunch Box Powerfull que consiste en alimentos que ayudan a ganar masa muscular sin tener que subir grasa corporal. Finalmente, tienen una alternativa Vegana, estos planes son de 6 o 24 días que incluyen conteo calórico y en 4 opciones, la primera opción es almuerzo completo que incluye entrada de fondo, plato de fondo y bebida, la segunda opción es día completo que incluye desayuno, media mañana, almuerzo, media tarde, cena, infusiones y/o jugos. La tercera opción es el plan semanal que son 6 full días completos y la cuarta opción es el plan mensual que son 4 semanas completas. El pedido se entrega 6 veces a la semana en envases térmicos, previa coordinación del horario con el cliente.

Sus principales canales de atención son por redes sociales y pagina web <https://www.life-cafe.net>

- Freshii Perú: Negocio que ofrece comida saludable para comer en el local o por delivery.

Este negocio cuenta con 4 locales petfriendly, 2 en San Isidro, 1 en Surco y 1 en Miraflores, con espacios amigables para que el cliente pueda comer en sus instalaciones, recoger en el

local, entrega al auto y el delivery lo realizan a través del aplicativo Rappi. Ofrecen alimentos saludables en dos formas, a la carta o “Arma tu plato” donde el cliente elige qué alimentos consumir y paga el valor que resulte.

La variedad de alimentos ofrecidos es para desayuno, almuerzo, cena y postres. Su principal canal de atención es por redes sociales y de forma presencial.

Competidores Sustitutos:

- La Nevera Fit: Negocio que ofrece comida saludable y fit, delivery por aplicación.

Cuenta con 4 locales, 1 en La Molina, 1 en Surco, 2 en Miraflores. Ofrece productos saludables y consideradas fit en desayunos, sándwiches, piqueos, cremas, ensaladas, salados, salados veganos, bebidas, postres, helados saludables y cuentan con productos de su propia marca, el delivery lo pueden realizar por la página web o aplicativos como Rappi o Glovo.

- Protein Food Peru: Negocio que ofrece comida saludable y fitness, con delivery programado con anticipación.

Cuenta con 5 locales, 1 en Miraflores, 2 en Chorrillos, 1 en La Molina y 1 en San Miguel. Ofrecen alimentos nutritivos y fitness, en su carta se encuentran ensaladas, postres, tortas, wraps, helados y snacks, los pedidos para delivery se realizan de martes a sábados y deben realizarse con 48 horas de anticipación. No ofrecen planes ni paquetes de comida saludable.

Su principal canal de atención es por redes sociales y de forma presencial.

- Menú Office: Negocio que ofrece delivery de almuerzos.

El negocio ofrece menús corporativos, empresariales, premium, dentro de ellos ofrece el menú corporativo light que está dirigido para las personas que quieren comer saludable. Los pedidos deben ser solicitados por lo menos con 24 horas de anticipación.

Competidores Potenciales:

Según cómo la tendencia de la alimentación saludable ha ido creciendo, existen ya restaurantes que brindan alimentos saludables, dietas keto, incluso postres. Al incluir la

información calórica de los alimentos que venderá FoodHub, se está brindando un plus a cada cliente, por lo que los competidores potenciales serían los que ya existen pero que podrían añadir la información calórica.

Proveedores:

Ya que nuestro producto/servicio es la preparación de alimentos, hemos considerado tener como proveedores a distribuidores que encontramos en el mercado local:

- Tu Mercadito: Es una empresa que selecciona y productos para luego distribuirlas, tiene varios productos, entre verduras, frutas frescas y secas, menestras, pescados, mariscos, carnes, pollos y derivados, especias, condimentos, salsas, abarrotos y hasta productos de limpieza. Sus ventas son al por mayor y menor con un monto mínimo de compra de S/30. Cuenta con una página web donde muestra todos los productos con los precios de cada uno. Las compras se pueden realizar por la misma página web con un usuario y contraseña o por el aplicativo para celulares, por cada compra se ganan puntos como regalo. El delivery es con un día de anticipación hasta las 11.59 pm. Tiene zonas de cobertura y cuando son montos mayores a S/100 el delivery es gratis, cuenta con 3 rangos de horarios de entrega. Es una buena opción ya que tiene todos los productos para la elaboración de nuestros alimentos.

Proveedores de pollos y carnes, tenemos como opciones a los siguientes principales:

- Carnes & Cortes “Boutique de carnes”: Empresa que comercializa carnes importadas, los productos que ofrece son carnes de res, cerdo, menudencia importada, menudencia nacional, pollo ahumados, embutidos y carbón. Los pedidos se realizan mínimo 24 horas de anticipación, y se puede comprar por la web, o acercándose a la tienda, en caso de pedir delivery tiene un costo de S/15.
- Avinka: Marca del grupo Santa Elena, dedicada a la venta de pollo fresco, se conserva en buenas condiciones de refrigerado para preservar el pollo, la venta se da en línea de pollo entero, trozado y filete, y también en forma precocida o empanizados. Tiene 14 tiendas en Lima. Atienden pedidos al por menor y mayor y se puede comprar en sus tiendas físicas y en la página web con un costo mínimo de S/50, con delivery en zonas de cobertura.

Proveedores de solo frutas y verduras, tenemos como opciones a los siguientes principales:

- Frutas y Verduras SAC. “Del campo a la mesa”: Es una empresa que tiene campos de cultivo y ofrece una amplia variedad de frutas, verduras frescas y hierbas aromáticas respetando la normativa legal para garantizar la calidad en los productos, lo distribuyen en todo Lima a los sectores alimenticios. Las ventas son al por mayor y menor y se puede realizar el pedido por la página web, por teléfono o e-mail. En la página web tiene los catálogos de todos los productos que comercializan separados por categoría para una fácil selección. Adicionalmente tiene un blog donde coloca guías de alimentos con propiedades y beneficios de cada producto.
- Distribuidora El Zambito: Empresa que selecciona, compra, clasifica y almacena alimentos perecibles. Dentro de los alimentos que ofrece están, verduras, frutas frescas y frutas secas. La distribución es a todo Lima y venden por mayor y menor, los pedidos se pueden realizar por e-mail o por teléfono. En la página web muestran el catálogo de los productos que ofrecen.
- Sierra Alta Inversiones: Es una empresa que compra y distribuye verduras, frutas y hortalizas frescas, ofrece calidad en productos y suministro continuo, sus proveedores son pequeños, medianos y grandes agricultores del país y también ofrecen algunos productos importados. Las ventas son al por mayor y menor, con distribución diaria a todo Lima, los pedidos se pueden realizar mediante e-mail, correo y por la página web con un monto mínimo de S/75.00 soles.
- Fruverfresh: Es una empresa dedicada a la venta y distribución de verduras y frutas frescas, como productores en cuanto a frutas y comercializadores en verduras. La venta es al por menor y mayor, la distribución es a todo Lima, el costo del delivery es gratis según la cobertura que tienen establecido, en todo caso se pagaría un adicional. Los pedidos se pueden realizar mediante los números telefónicos.

Proveedores de empaques:

- Pamolsa; Es una empresa que ofrece empaques para alimentos en 4 líneas, eco amigable bioform, food service, industrial consumo y agroindustrial. Cuenta con certificaciones y es la más reconocida en el mercado. FoodHub adquiriría los productos eco amigables que son fabricados con fibra de caña, dentro de ellos los

envases y tapas, los contenedores, platos, bandejas, vasos y los envases bisagras. Esta empresa realiza el delivery y cuenta con catálogos en su página web.

3.2 Análisis interno: Cadena de Valor

El servicio está enfocado a ofrecer un surtido de combos y elección de alimentos saludables, por ello, garantizan un buen desarrollo de los procesos internos de las actividades que están en relación con el negocio para así tener un mayor énfasis, pues el éxito de un restaurante que esté dentro del rubro de alimentos debe constar de materias primas y productos de calidad que respalde lo que va a consumir el cliente final.

A continuación, se detalla los distintos elementos y procesos que integran nuestra cadena de valor:



Ilustración 2: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

Actividades de soporte

Infraestructura:

- Local principal

Gestión de Recursos Humanos:

- Evaluación del personal si todos estarán en planilla.

Tecnología:

- Desarrollo de la aplicación móvil (Android y IOS)
- Desarrollo de la página web

Compras:

- Servicio de soporte técnico para la página web
- Servicio de Limpieza por el protocolo de bioseguridad.

Actividades primarias

Logística de entrada:

- Registro y monitoreo de los proveedores de alimentos
- Registro y monitoreo de los clientes potenciales para su fidelización

Producción/Operaciones:

- El servicio se solicita por medio de la página web
- Almacenamiento de nuestros productos

Marketing y ventas:

- Se realizarán campañas de marketing a través de las redes sociales

Servicio postventa:

- Se ofrecerá un ticket de descuento luego de los 3 meses para los clientes que compran con regularidad los menús variados.

3.3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Ubicación estratégica para la distribución de los alimentos	O1: Identificación de nuevos mercados potenciales
F2: Página web gratuita	O2: Aumento de la demanda de consumo de menús por página web
F3: No necesita una fuerte inversión para iniciar	O3: Demanda creciente de consumidores de comida keto y vegana
F4: Variedad de opciones para insumos (alimentos)	O4: Proveedores nuevos en busca de acuerdos comerciales
F5: Concepto innovador que ofrece opciones de comida saludable para el público que lleva un tipo de dieta específica (Keto, vegetariana, vegana)	O5: Incremento de disponibilidad de mano de obra calificada.
F6: Ofrecemos precios competitivos en el mercado	
Debilidades	Amenazas
D1: Modificaciones constantes en regulaciones de protocolo por la pandemia	A1: Disminución en la demanda por inestabilidad económica en el Perú
D2: Insumos perecibles	A2: Inestabilidad debido a la Pandemia
D3: Capital limitado	A3: Surgen nuevos competidores con un concepto similar y permanecen los actuales.
D4: No contamos con personal especializado en	A4: Incremento en costos de insumos por huelga agraria

Ilustración 3: Análisis FODA cruzado

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas	Oportunidades
F1: Ubicación estratégica para la distribución de los alimentos	O1: Identificación de nuevos mercados potenciales
F2: Página web gratuita	O2: Aumento de la demanda de consumo de menús
F3: No necesita una fuerte inversión para iniciar	O3: Demanda creciente de consumidores de comida
F4: Variedad de opciones para insumos (alimentos)	O4: Proveedores nuevos en busca de acuerdos
F5: Concepto innovador que ofrece opciones de comida saludable para el público que lleva un tipo de dieta específica (Keto, vegetariana, vegana)	O5: Incremento de disponibilidad de mano de obra calificada.
F6: Ofrecemos precios competitivos en el mercado	
Debilidades	Amenazas
D1: Modificaciones constantes en regulaciones de protocolo por la pandemia	A1: Disminución en la demanda por inestabilidad económica en el Perú
D2: Insumos perecibles	A2: Inestabilidad debido a la Pandemia
D3: Capital limitado	A3: Surgen nuevos competidores con un concepto similar y permanecen los actuales.
D4: No contamos con personal especializado en	A4: Incremento en costos de insumos por huelga

Ilustración 4: Análisis FODA cruzado - Estrategias

Fuente: Elaboración propia

3.4 Visión

Ser reconocidos como el mejor restaurante en comida delivery saludable de Lima al año 2025. Asimismo, seguir siendo identificados como la empresa que otorga una atención de calidad y que comparta información nutricional de sus productos.

3.5 Misión

Brindamos un producto acorde a la necesidad del cliente en cuanto a comida saludable y criolla, el cual está elaborado a base de insumos de alta calidad, acompañados de una atención a tiempo y personal calificado.

3.6 Estrategia Genérica

3.6.1 Estrategia de Enfoque en costos

La empresa FoodHub tiene un local ubicado en Jesús María y su público objetivo está ubicado en el mismo distrito y también en distritos aledaños como Lince, San Isidro, San Miguel, Lima Centro y Magdalena. Se enfocarán en la estrategia en costos, ofreciendo cubrir las necesidades de consumir alimentos saludables o criollo a precio razonable, para ello la empresa cuenta con concentración de proveedores y se apoyará en el alto poder de negociación que tiene con ellos para lograr mejores costos y así ofrecer precios razonables a los clientes. Respecto a la entrega del producto cuentan con dos opciones, primero que el cliente puede recoger los alimentos en el local o segundo que se le envíe por delivery a un costo mínimo.

3.6.2 Objetivos Estratégicos

El enfoque se dará por medio de la red social concientizando al consumidor final sobre la comida saludable, por ello se empleará los siguientes objetivos para contar con un positivo comienzo de penetración de mercado:

- Incrementar en 10% los ingresos anuales, en los próximos 3 años.
- Captar el 5% de los consumidores de los principales competidores por medio de una campaña de marketing digital
- Tener una utilidad operativa de 12% como mínimo, en los próximos 3 años.
- Expandir nuestro alcance de servicio en un periodo no mayor a 2 años (Magdalena, San Isidro, San Miguel, Lince, Jesús María)
- Tener 11,000 usuarios en Facebook y en Instagram 13,000 seguidores en 18 meses.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

En base al perfil de nuestros consumidores, estrategias y las oportunidades encontradas podemos detallar el siguiente modelo Canvas:

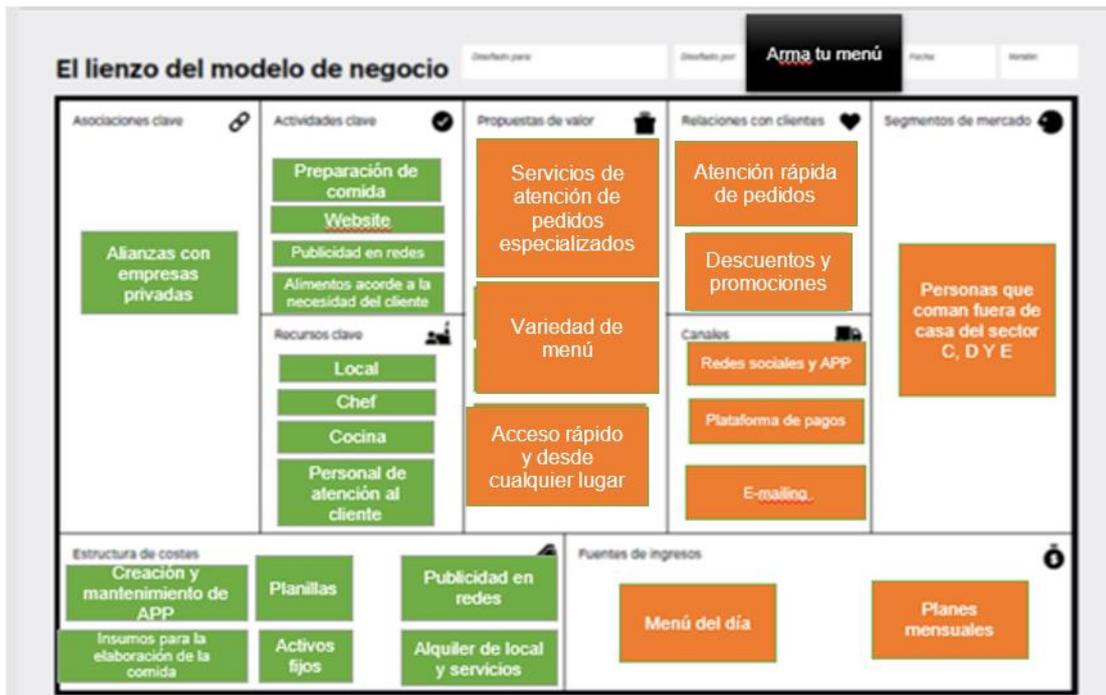


Ilustración 5: Business Model Canvas

Fuente propia

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

Comprobación del cliente

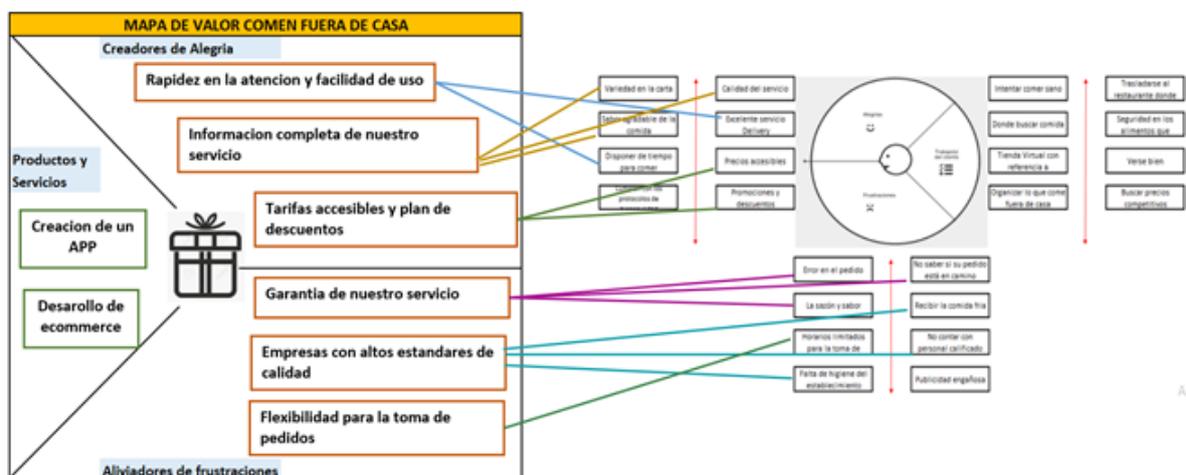


Ilustración 6: Encaje del mapa de valor y perfil del cliente

Fuente elaboración propia

Productos y servicios

La propuesta de valor que se ofrece al segmento de personas que comen fuera de casa es un producto digital. Esto debido a que se usará una herramienta tecnológica en la que se obtendrá todo tipo de información referente a los servicios para la preparación de sus alimentos, entre ellas el seguimiento de su pedido en tiempo real, información completa sobre la variedad de nuestra carta, horarios de atención, precios y promociones, entre otros. La propuesta de valor es brindar a este segmento rapidez en la atención de sus pedidos y variedad en la carta.

Aliviadores de frustraciones

- Empresas con altos estándares de calidad

Para que los clientes puedan acceder a la plataforma, deberán cumplir una serie de requisitos, que permitirá estandarizar el servicio a los clientes que tendrán acceso. Con esto lo que se busca, que todos los clientes reciban de manera oportuna y eficiente la misma calidad de servicio.

- Garantía de nuestro servicio

El servicio busca constantemente la diferencia en el mercado y la búsqueda de valores agregados en cada etapa del proceso de atención a los pedidos de los clientes. Se tendrá un descuento del 80% en caso la atención que se haya brindado haya sido mala o no se haya cumplido con la atención del pedido de acuerdo con los estándares establecidos.

- Flexibilidad para la toma de pedidos

La plataforma va a contar con la tolerancia de poder atender pedidos cercanos a última hora, siempre y cuando el cliente escoja uno de los menús que tengan listos o pueda esperar el tiempo que se tardaría en su preparación. De esta manera se buscará fidelizar

a los clientes actuales que por el día a día muchas veces olvidan programar sus almuerzos.

Creadores de alegrías

- Rapidez en la atención y facilidad de uso

En la actualidad hay una gran variedad de productos digitales, aplicativos móviles o páginas web para cualquier tipo de productos o servicios; sin embargo, muchos de ellos tienen cierto grado de complejidad para su acceso, uso y aplicación; adicionalmente que algunos aplicativos Móviles consumen gran cantidad de capacidad de memoria de nuestros smartphones o provocan la lentitud de nuestros equipos. La página web será de un diseño amigable, de fácil acceso para que los clientes puedan generar sus pedidos al instante.

- Información completa de nuestro servicio

Lo que se busca es ofrecer toda la información posible a los clientes y que se sienta conectados y tranquilos con el servicio. De esta manera se brindará información sobre la variedad de la carta, protocolos de seguridad y calidad del servicio.

- Tarifas accesibles y plan de descuentos

En muchas páginas web y aplicativos móviles a los que acceden los clientes, no les comunican la distribución de los precios de sus pedidos de almuerzo, cuanto les costará el delivery, si hay promociones vigentes, descuentos o planes de fidelización actuales y renovados. Buildable Food brindará toda la información del pedido que ha solicitado nuestro cliente, los costos de los suministros de su preparación, combinaciones de costos de acuerdo con el menú que ha deseado que se le prepare y toda la variedad de servicios adicionales que les podemos brindar que acompañen a su pedido.

4.1.1 Resultados de investigación

Buildable Food sea una página web de fácil uso que permita a los clientes solicitar el menú de su preferencia teniendo a disposición una amplia variedad de ítems en la carta.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Experimento con prototipo 13/09/2020 *Fecha*

Todos los miembros del grupo *Duración*

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que Las personas que comen fuera de casa valoran la puntualidad en entrega de pedido, **variedad en la carta** y tener la opción de organizar su almuerzo. *Decisiva:* ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos 5 entrevistas mostrando el prototipo de la aplicación. *Fiabilidad:* = = = = =

PASO 3: METRICA
Y mediremos Si nuestra propuesta es aceptada *Tiempo necesario:* ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si Si 3 de los 5 estaría dispuesto a usar la aplicación.

Ilustración 7: Tarjeta de prueba

Fuente: Elaboración propia

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Experimento con prototipo *Fecha del aprendizaje*

Todos los miembros del grupo

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que Las personas que comen fuera de casa valoran las puntualidad en entrega de pedido, variedad en la carta y tener opción de organizar el almuerzo.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos 4/5 valoran puntualidad y les agrada tener la opción de rastrear su pedido. *Fiabilidad de los datos:* 3/5 concuerdan con la idea de una carta más amplia de menú 3/5 están de acuerdo con los planes pero desean más flexibilidad

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que Los clientes valoran la puntualidad de entrega, **carta variada y la opción de tener planes que permita organizar su menú**. *Acción requerida:* ✓ ✓ ✓

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos Ampliaremos las opciones de menú
Mejoraremos las membresías

Ilustración 8: Tarjeta de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTAS

Tabla 3: Ficha de validación de entrevista a Camila Manrique Paredes (2020)

1. Nombre: Camila Manrique Paredes
➤ Lo que valoran:
<ul style="list-style-type: none">○ Diseño del aplicativo, acorde al negocio que vamos a emprender.
<ul style="list-style-type: none">○ La opción de poder escoger su tipo de menú.
<ul style="list-style-type: none">○ Lo accesible de su ingreso, que no es muy complicado
<ul style="list-style-type: none">○ Que pueda mostrarme en qué tipo de categoría están los componentes de sus alimentos que se van a preparar.
➤ Oportunidades de mejora:
<ul style="list-style-type: none">○ Cambiar el tipo de letra del aplicativo, es un diseño juvenil pero no didáctico para leer.
<ul style="list-style-type: none">○ La opción de agregar algo al menú debería tener colores, ya que todo el aplicativo lo tiene, pero justo esa parte no.
<ul style="list-style-type: none">○ Cambiar el nombre del aplicativo no que significa Buildable Food
<ul style="list-style-type: none">○ Los planes que proponen deberían ser de colores distintos para poder distinguirlos.
<ul style="list-style-type: none">○ Deberían de agregar que cobertura tiene su App, hasta que distrito llegan y en que horario.
<ul style="list-style-type: none">○ Deberían de agregar un espacio de comida saludable para personas que sufren de alguna enfermedad diabetes, obesidad, ansiedad, etc.
➤ Link: https://web.microsoftstream.com/video/c79eadcc-8046-42f6-985b-2bc1d8ecd160

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Ficha de validación de entrevista a Franco Rebosio (2020)

2. Nombre: Franco Rebosio	
➤ Lo que valoran:	
	○ Aplicativo amigable y fácil de entender
	○ Te ofrece propuestas según tu estilo de alimentación (Ejemplo: vegano)
	○ Te ayuda a tener control de lo que consumes en el almuerzo
	○ Tiene opciones de comida personales y grupales
	○ Puedes hacerle seguimiento a la ruta de tu pedido
➤ Oportunidades de mejora:	
	○ Debería ofrecer más opciones de alimentos
	○ Los paquetes mensuales y trimestrales deberían incluir la bebida o postre de cortesía.
	○ Debería mostrar un menú semanal y dar la opción de organizar los menús de la semana.
	○ Las ensaladas deben detallar los ingredientes que lleva y dar una opción a colocar observaciones o notas adicionales.
➤ Link parte1: https://drive.google.com/file/d/1Easjd2Ox-Ef5tCwwD0VqYCU8zweqE1Vi/view?usp=sharing	
➤ Link parte 2: https://drive.google.com/file/d/1uCGtQHYrocsKr9_0EDOcTxL2Z8zuG2RO/view?usp=sharing	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Ficha de validación de entrevista a Pierina Arroyo (2020)

3. Nombre: Pierina Arroyo	
➤ Lo que valoran:	
	○ Es una aplicación amigable.
	○ Poder hacer seguimiento del pedido.
	○ Verificar las calorías a consumir por cada porción.
	○ Qué se tenga en cuenta sus preferencias.
➤ Oportunidades de mejora:	
	○ Mayor cuidado y especificación en las medidas de las porciones.
	○ Especificar las opciones de preparación de los ingredientes (ejemplo: Pechuga de pollo – frita, sancochada, etc.)
	○ Dentro de cada plan colocar sub-planes, de acuerdo con los días de consumo.
	○ Colocar el horario de servicio.
➤ Link: https://drive.google.com/file/d/1viqmaa7rUsJS8Sy1iGkjgFYaITxzR4-F/view?usp=sharing	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Ficha de validación de entrevista a Paola Medina (2020)

4. Nombre: Paola Medina	
➤ Lo que valoran:	
	<input type="radio"/> Que se muestren las calorías.
	<input type="radio"/> Tener la opción de elegir qué comer.
	<input type="radio"/> Poder hacer seguimiento a su pedido.
	<input type="radio"/> Diseño del aplicativo: muy amigable.
➤ Oportunidades de mejora:	
	<input type="radio"/> Mostrar con qué medio de pago trabajamos.
	<input type="radio"/> Enseñar cuál es el protocolo de bioseguridad empleada.
	<input type="radio"/> Mayor variedad en la carta.
	<input type="radio"/> Utilizar palabras más sencillas, no sabía qué es un keto.
	<input type="radio"/> Colocar el horario de atención.
➤ Link: https://1drv.ms/u/s!AmzZJewIMcUhdF3jv9NMBXFdoTE?e=A7wF5X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Ficha de validación de entrevista a Diego Campana (2020)

5. Nombre: Diego Campana	
➤ Lo que valoran:	
	<input type="radio"/> Le parece útil
	<input type="radio"/> Mostrar la cantidad de calorías
	<input type="radio"/> Poder hacer seguimiento al pedido

➤ **Oportunidades de mejora:**

- No le parece útil la opción del estilo de comida
- Tener propuestas de menú
- Tener opciones de frutas
- Al finalizar del pedido tener un total a pagar y total de calorías
- Tener más planes más flexibles

➤ **Link:**<https://drive.google.com/file/d/1zmqaI4wSVAEUPlptfLKKIYRQ-ERnQpzn/view?usp=sharing>

Fuente: Elaboración propia

Basados en lo descrito en las entrevistas, se observa que el servicio de delivery de comida a generado un gran interés en los consumidores, por lo cual se hará una idea de negocio que cubra las necesidades de los clientes.

Diseño del experimento

En base a las características de nuestra idea de negocio, se realizó el cálculo de las conversiones de los usuarios que muestren interés en nuestra *landing page*, teniendo en cuenta un porcentaje de conversiones del 15%. Por esa razón, se procedió por publicidad pagada a través de *Facebook*, durante 12 días calendario, dirigido a los clientes potenciales y así mismo, una versión gratuita (por 14 días calendario) en *Instapage*, la cual tuvo una vigencia de 10 días calendario.



Ilustración 9: Publicidad en Facebook

Fuente: Elaboración propia

Esta publicidad pagada de Facebook permitió derivar a los clientes potenciales a la *landing page* la cual se realizó en 2 versiones

Validación del experimento

El objetivo que se tendrá con nuestra *landing page* es demostrar la propuesta y los beneficios a los clientes potenciales.

Landing page versión 1

A continuación, se detalla la prueba y aprendizaje obtenido de la primera versión de la *landing page*:

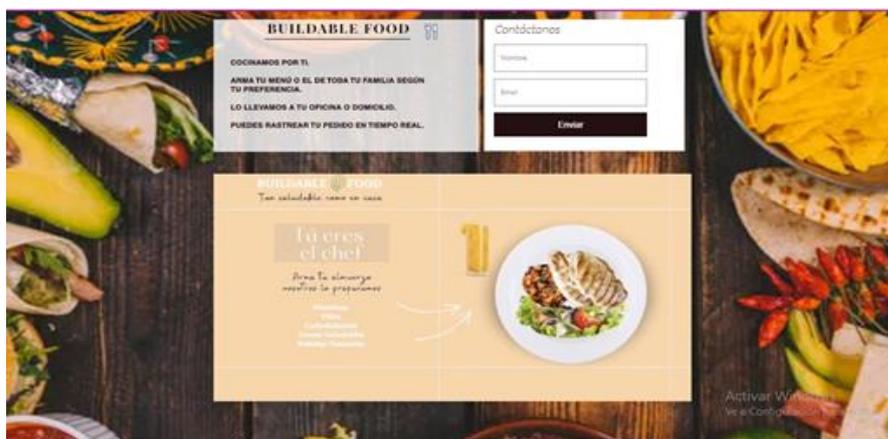


Ilustración 10: Landing Page (Versión inicial)

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 11: Tarjeta de prueba

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 12: Porcentaje de conversiones

Fuente: Instapage.com

Como se puede apreciar, durante un periodo de 5 días se obtuvo 294 visitas, de las cuales, 36 fueron conversiones, lo cual dio un porcentaje del 12.3%, por ese motivo, fue necesario realizar algunos cambios en el diseño de la *landing page*, con la finalidad de alcanzar el 15% de conversiones deseado.

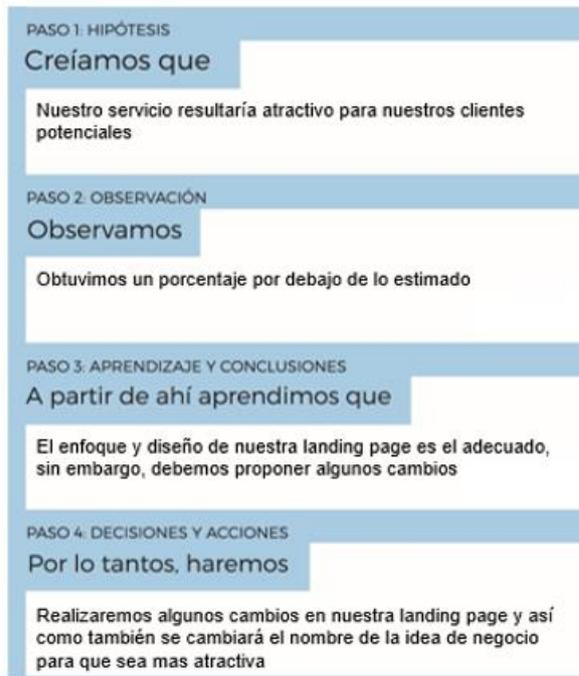


Ilustración 13: Tarjeta de prueba

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallará la nueva landing page con las mejores ofrecidas para la preferencia de los clientes:



Ilustración 14: Landing Page versión final

Fuente: Elaboración propia

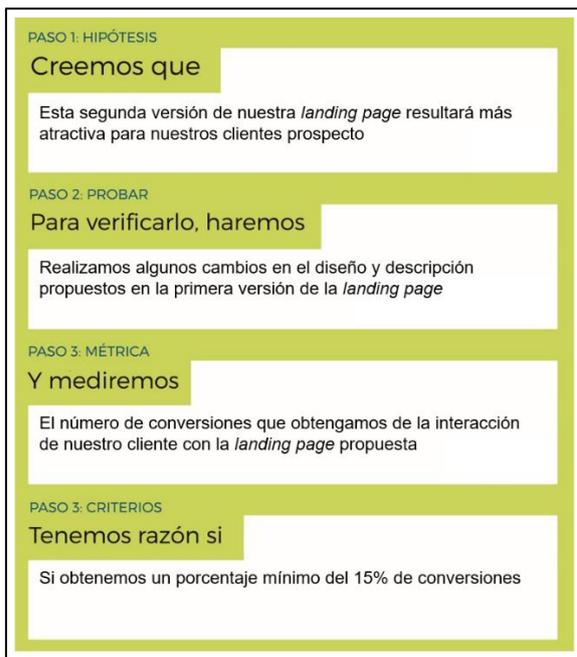


Ilustración 15: Tarjeta de prueba

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en los resultados obtenidos de la primera versión, *Instapage* proporcionó los siguientes resultados:

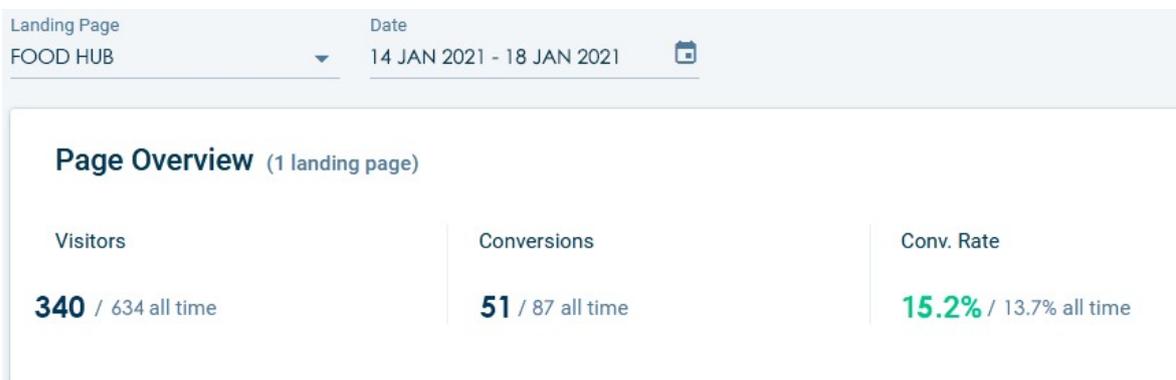


Ilustración 16: Porcentaje de conversiones (Landing page versión 2)

Fuente: Instapage.com

Como se puede ver, durante los siguientes 5 días, la segunda versión obtuvo un total de 340 visitas, de las cuales, 51 fueron conversiones, esto representó un porcentaje del 15.2% de conversiones, la meta fue alcanzada.

Asimismo, lanzaron una campaña publicitaria con el nuevo nombre de la idea de negocio, el cuál ya había sido validado, alcanzando las conversiones deseadas.



Ilustración 17: Publicidad en Facebook

Fuente: Elaboración propia

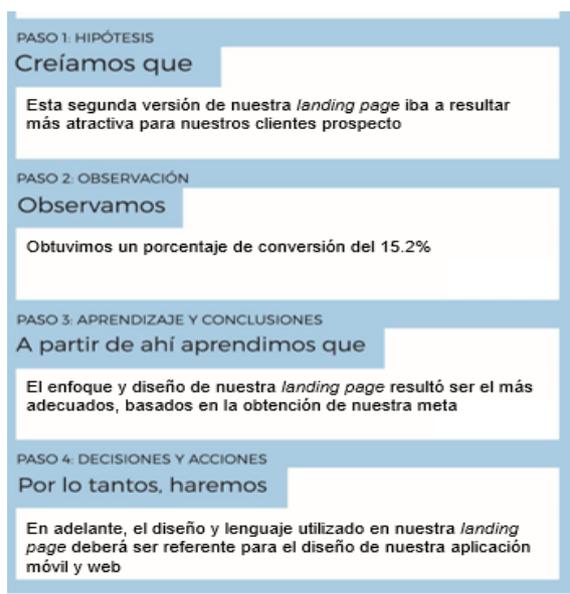


Ilustración 18: Tarjeta de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados durante el proceso de validación fueron lo esperados, por esa razón se obtuvo obtención el porcentaje de conversiones deseado. Así mismo cabe resaltar que se planificará alguna mejora en el proceso de introducción de la idea de negocio.

4.1.2 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Se puede observar en la Figura 5, que se cumple con la satisfacción de las necesidades, deseos y actividades de nuestros clientes potenciales, basados en el desarrollo de la validación del perfil del cliente.

El desarrollo de las 06 entrevistas a profundidad permitió identificar y validar el perfil de nuestro cliente. Por otro lado, el proceso de validación de nuestra propuesta de valor se definió por el nivel de conversiones del servicio ofrecido, cuyos resultados fueron mayor a la meta deseada (15%).

Durante este proceso de validación se evidenció que, especialmente en la actualidad, los clientes buscan un servicio de comida delivery saludable y con un alto valor nutricional. Así mismo, buscan un precio razonable para seguir con labores cotidianas día tras día.

Se evidencia que el 70% de los entrevistados se muestra interesado en consumir platos saludables con un alto valor nutricional, es decir que contenga la información calórica adecuada en los menús que consumen.

Se logró observar una tendencia de consumo de platos hechos en casa en cada una de las entrevistas, es decir el cliente se preocupa por el sabor sin descuidar el valor nutricional. Así mismo, la idea de negocio busca fomentar el consumo saludable de platos hechos en casa (bajo valor calórico) y por otro lado platos estrictamente saludables para mejorar el sistema inmune y prevenir enfermedades.

Es preciso señalar que este escenario permitió entender que los clientes potenciales necesitan plataformas digitales disponibles en el mercado, de tal manera que se agilicen los procesos de comprar y entrega para los usuarios. Se considera que la propuesta de valor tiene la capacidad de diferenciarse de sus competidores. Así mismo, se demostrará que es un servicio confiable y práctico.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos de marketing permitirán generar mayor participación dentro del mercado, mejorar el retorno de la inversión, incrementar las ventas, captar nuevos clientes y

fidelizarlos, todo ello permitirá un incremento en las ventas y una mayor rentabilidad en la organización.

A base de lo descrito el negocio de FOODHUB tiene como objetivo llegar en ventas por unidades vendidas a 40,821 platos al finalizar el primer año, como ventas en miles de soles se proyecta llegar al cerrar el primer año con S/. 720,965.

5.2 Mercado objetivo

Objetivos de ventas:

- Aumentar en un 10% las ventas anuales en los próximos 3 años.
- Captar que el 5% de los consumidores de los principales competidores por medio de una campaña de marketing digital.

Objetivos de posicionamiento:

- Lograr el posicionamiento de FoodHub dentro de las 10 primeras fan page más buscadas del mercado de servicios de alimentos luego de los primeros 18 meses.

Objetivos de rentabilidad:

- Obtener a mediados del segundo año un indicador de rentabilidad del 5 % en la utilidad neta del negocio.
- Administrar los costos de la empresa.

Objetivos de cuota de mercado:

- Lograr un 5% de intervención en el rubro luego de los dos primeros años lo cual se realizará mediante la publicidad y canales de atención (Facebook, Pagina Web, WhatsApp).

Objetivos de Postventa:

- Lograr que el 95% de nuestros clientes se sientan satisfechos con el producto final y la atención durante el primer año.
- Posterior al segundo año, los clientes deben de estar fidelizados en un 50% lo cual permitirá tener más llegada a distritos fuera de los 10 km de las zonas aledañas.

5.2.1 Tamaño de Mercado Total

Tomando en cuenta que el producto final es un alimento que está en la línea saludable y criolla, se ha realizado el cálculo del tamaño total del mercado por número de hogares, teniendo en cuenta variables segmentación como zona geográfica, el nivel socioeconómico.

Zona geográfica: Se está considerando el número de hogares ubicados en Lima Metropolitana, lo que significa un total de 2,883,764 personas.

Nivel socioeconómico: Se filtró el NSE B, el cual significa 22% en Lima Metropolitana según data de APEIM (2020) con un total de hogares 634,428.

Luego de realizar los cálculos, finalmente se obtuvo un total de 634,428 hogares que conforman el mercado total, el cual se detalla en el cuadro inferior.

Tabla 8: Cálculo del tamaño del mercado total

Variables	%	N° hogares
Población de Lima Metropolitana		2,883,764
Nivel socioeconómico B	22.00%	634,428
Tamaño de mercado total		634,428

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Tamaño de Mercado Disponible

El cálculo del tamaño de mercado disponible se halló tomando como dato el tamaño de mercado total del punto anterior y el porcentaje de conversión obtenido en la landing page de 15%.

Tabla 9: Tamaño de mercado disponible

Tamaño de mercado total	% Conversión de Landing Page	Tamaño de mercado disponible
634,428	15%	95,124

Fuente: Elaboración propia

Se determina que 95,124 hogares representan el mercado disponible, los cuales permite captar como clientes y ofrecerles el producto final de FoodHub.

Lo que representa el mercado disponible o el volumen de mercado es poder dar a conocer el modelo de negocio y los canales de venta que se desarrolló para las operaciones de FoodHub, teniendo en cuenta que en una primera fase serán los distritos de Jesús María, Lince, Magdalena, San Miguel, Lima, San Isidro.

Asimismo, el enfoque de FoodHub, será atender la necesidad al tipo de consumidor que no le gusta cocinarse en casa y que comen fuera de casa, pero buscan algo rico pero saludable.

Cabe resaltar que cuando comiencen a operar las primeras ventas, se tendrá que dimensionar muy bien la capacidad y si se alcanza al mercado que se desea cubrir.

5.2.3 Tamaño de Mercado Operativo (target)

Para determinar el mercado operativo se ha evaluado el crecimiento promedio de la demanda en comida delivery de los últimos años.

Tabla 10: Tamaño de mercado operativo (target)

Table 5 Sales in Consumer Foodservice by Eat-In vs Delivery and To-Go: % Foodservice Value 2014-2019

% value	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Drive-Through	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Eat-in	72.3	73.0	73.3	73.4	73.3	72.8
Home Delivery	1.2	1.2	1.4	1.6	1.9	2.5
Takeaway	26.3	25.6	25.1	24.8	24.5	24.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

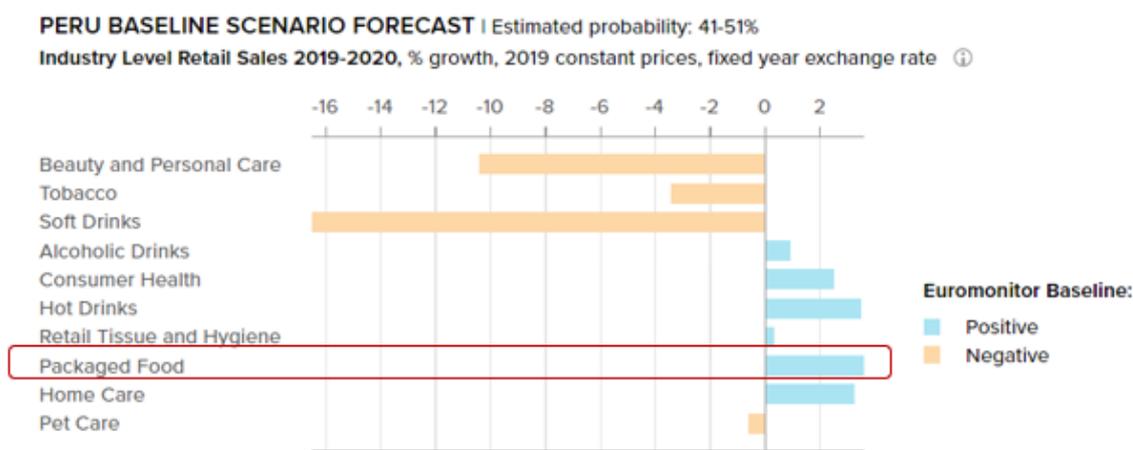
Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Passport, Euromonitor International. Consumer Foodservice in Peru

Del 2015 al 2018 la demanda de los pedidos por delivery aumentaron en un 18% en promedio por año, sin embargo, del 2018 al 2019, el incremento fue del 32% probablemente debido a la tendencia de los pedidos de comida por aplicativos y el incremento en la interacción con aplicativos en adultos lo que dio apertura a un nuevo nicho de mercado.

Debido a la coyuntura, la proyección de demanda puede ser variable. Sin embargo, durante el último año, a comparación de otros rubros, la demanda de la comida empaquetada se ha incrementado en casi 3% entre el 2019- 2020.

Tabla 11: Impacto en la industria – Coyuntura Covid - 19



Fuente: Passport, Euromonitor International, Coronavirus (Covid-19): Understanding the impact.

Estos datos evidencian que la demanda del mercado comidas por delivery se ha mantenido constante, esto nos permite estimar el tamaño del mercado operativo en función a la demanda tentativa y capacidad instalada para nuestras operaciones.

Durante los 3 primeros meses ofertarán 60 almuerzos diarios entre lunes y viernes y 80 almuerzos los fines de semana (Por ser los días con mayor demanda), lo que da un aproximado de 3,096 almuerzos por mes. La proyección de ventas es de 40,821 platos vendidos durante el primer año. FoodHub considera estas cifras alcanzables teniendo en cuenta que, debido a la coyuntura, la economía actual del país es variable y podría impactar en el presupuesto económico familiar.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Durante el último año se ha evidenciado un incremento significativo en el uso de nuevos canales de compra, entre aplicativos y websites. Según Ipsos, en una encuesta realizada en junio del 2020, las preferencias de compras por canales digitales han aumentado hasta en un 49% con proyección a seguir creciendo. Sin embargo, según la CCL, el 2021 será un año crucial para el crecimiento económico de la próxima década, se estima un crecimiento del PBI entre un 6% y 10%. Se estima un incremento en el sector del 10%. En base a esto nos proyectamos a que el 70% de nuestras ventas sean a través de delivery y el 30% por recojo en local.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

La empresa FoodHub tiene las principales variables de segmentación determinadas de la siguiente manera:

Tabla 12: Variables de segmentación

Demográficas	Hombres y mujeres de nivel socioeconómico B.
Geográficas	Jesús María, Lince, Magdalena, San Miguel, Lima Centro, San Isidro.
Psicográficas	Personas que comen fuera de casa, y buscan comida saludable y comida criolla preparada como en casa.
Conductuales	Las personas buscan el beneficio de tener la información calórica de los alimentos que consumen.

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias que considera la empresa son las estrategias de segmentación diferenciada, ya que cuenta con dos variables psicográficas que requieren cubrir necesidades.

Para el primer grupo de personas que buscan alimentación saludable, ofrecerán comidas bajas en calorías en base a vegetales y dietas como la opción keto, brindando al mismo tiempo información calórica.

Para el segundo grupo de personas que buscan alimentación criolla casera, ofrecerán productos de calidad que no contengan muchos condimentos, para cubrir su necesidad de buscar comida como hecha en casa.

5.3.2 Posicionamiento

La empresa FoodHub dentro del mercado busca posicionarse y ser reconocido, como una alternativa para comprar comida saludable y comida criolla, preparados con buenos productos y sin precios elevado y adicionalmente otorgaran información calórica de los alimentos que estén vendiendo, con eso cubrirán las necesidades del segmento y así lograrán que sus productos sean reconocidos.

Por ello, la estrategia de posicionamiento que eligieron se encuentra en relación con el producto que ofrecen, al tener el poder de negociación frente a los proveedores la empresa FoodHub logrará obtener mejores precios, para que los alimentos realizados sean buenos productos a costos no tan elevados, y teniendo en cuenta los productos serán entregados en envases biodegradables.

5.4 Desarrollo y estrategia de marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto

FoodHub brindará sus productos de comida saludable por medio de un servicio de delivery, los cuales serán elaborados teniendo en cuenta cada aspecto a cumplir dentro de las expectativas de cada consumidor; en ese sentido se logrará enfocar en lo siguiente:

- Los insumos serán entregados especificando cada valor nutricional para la información de cada cliente, y sobre todo serán de la mejor calidad.
- La elaboración de cada menú será realizada por profesionales y teniendo en cuenta cada aspecto de salubridad en su elaboración.
- El recipiente donde se otorgará el pedido será hermético conservando el sabor único de cada comida y sobre todo la consistencia de esta, además que impulsará el uso de envases biodegradables.
- La solicitud de los pedidos el consumidor lo podrá realizar por medio de la página web Facebook, Instagram o vía WhatsApp.
- Contarán con un buzón de sugerencias la cual permitirá saber qué variaciones puede realizarse dentro de los menús semanales, y lograr contar con nuevos productos al gusto del cliente.
- Se tendrá una carta que incluya información semanal, a su vez dicha carta tendrá la información diaria que incluye; 3 platos de fondo. Dicha carta variará cada semana.
- El cliente podrá escoger dentro de la variedad de los planes que se ofrecen para que de esta forma optimicen tiempos y faciliten la entrega de sus pedidos.
- El horario de pedidos será entre las 9:00 am hasta las 10:30 am lo cual permitirá tener un margen de preparación y enlistar los pedidos para luego continuar con su distribución dentro del periodo de 12:00 pm a 01:00 pm en el lugar que ellos soliciten.
- Los días de atención serán de lunes a sábado.



Ilustración 19: Información de la carta con tabla de calorías

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Diseño de producto

El producto será entregado en empaques biodegradables los cuales conservarán de igual forma el aroma de cada insumo y su valor nutricional, a su vez tendrán una separación individual, lo cual permitirá que no se mezclen entre sí y pueden ver una presentación adecuada de su menú.

Asimismo, FoodHub brinda sus menús dentro de un empaque de material de kraft debido a la participación que tiene como empresa en empaques biodegradables y ser partícipes en el medioambiente.



Ilustración 20: Empaque y envase

Fuente: Elaboración propia

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

En cuanto a las estrategias de precios FoodHub estableció como objetivo esencial la estrategia de precios de penetración de mercado; ello debido a que la situación actual amerita que los precios sean competitivos y al otorgar una oferta o un valor agregado podrá ser distintivo a su competencia y poder sobresalir en dicho segmento e incrementar sus ventas.

Por ello el precio en el cual se iniciará FoodHub será un precio accesible el cuál estará al alcance del público objetivo.

Asimismo, FoodHub realizó el análisis de 2 de los competidores principales que tiene en el mercado, en el cual se identifica la información que obtuvieron en el siguiente cuadro:

LifeCafé		PESO IDEAL	
Semanal	S/319.60	Por 20 días	
Quincenal	S/634.04	Plan Fit	S/950.00
Mensual	S/1,260.05	Be Strong	S/1,150.00

Ilustración 21: Precios de la competencia

Fuente: Elaboración propia

FoodHub como negocio innovador y con foco en brindar la mejor atención al cliente al observar los precios de las demás competencias, decidió que también optarán por planes, pero que se distingan por precios y de acuerdo con el tiempo; los cuales serían:

FOOD HUB <i>Comida consciente</i>	
Semanal	S/380.00
Quincenal	S/750.00
Mensual	S/1,450.00

Ilustración 22: Estrategia de precios FoodHub

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el delivery se aplicará de forma gratuita solo si se excede del tiempo de entrega establecido el cuál es de 30 minutos.

5.4.4 Estrategia comunicacional

Para poder llegar a cada consumidor en estos tiempos, se logrará utilizar los siguientes recursos:

- Facebook, por medio de una Fan Page.
- Cuenta de Instagram
- WhatsApp

Asimismo, se realizará el uso de la estrategia de marketing denominada “boca a boca” debido a que esta técnica es un 92% confiable según Nielsen, dado que es un método donde influye mucho las opiniones de los demás, en ese caso al tener un público fidelizado se puede tener mayor influencia en un mayor público objetivo contando las experiencias de los clientes actuales.

Una de las estrategias de promoción que se tendrá es que se ofrecerá de forma mensual un “especial lunch” el cual consistirá en que, si adquieres uno de los paquetes que se ofrece, ingresan a un sorteo y el ganador tendrá 1 semana de menú gratuito.

De la misma forma ofrece un descuento de un 20% si es que de un solo pedido se solicitan 10 combos de almuerzos. Además, si refieren a una persona con su código que se genera al momento de su inscripción al plan, se le brinda S/15.00 por cada referido.

5.4.5 Estrategia de distribución

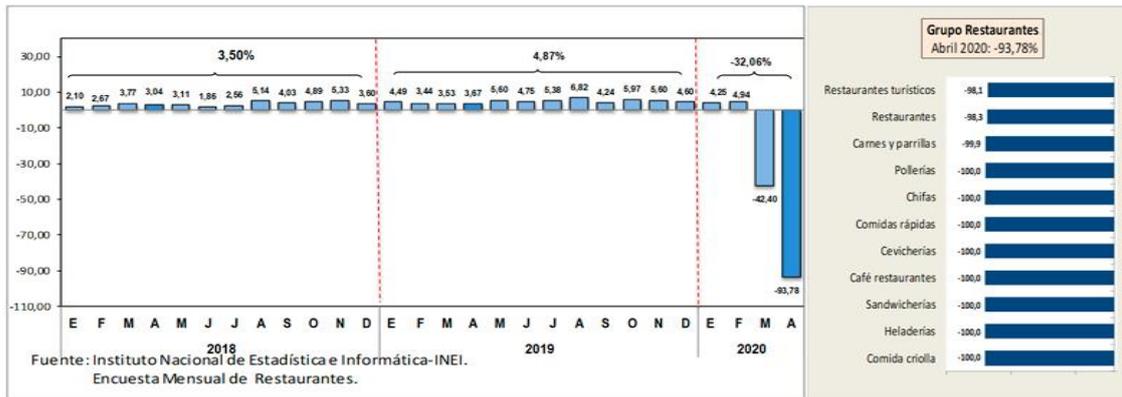
FoodHub es un negocio B2C, debido a que el producto será entregado al consumidor final, mediante su canal de distribución de delivery. En ese sentido la comunicación con el consumidor o cliente final se realizará de forma directa, debido a que el contacto con el cliente en un primer contacto será por medio de la página web de Facebook.

De acuerdo con las estrategias establecidas, se utilizará la que es tipo Pull (halar); dado que va a permitir que las promociones que sean dirigidas al consumidor puedan aprovecharse y el cliente pueda llegar al canal y solicitar nuestro producto.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para hallar nuestra proyección de la demanda es importante tener en consideración la segmentación como zona geográfica (Ver Tabla 8) de nuestro de los clientes, así como la siguiente tabla que se muestra:

Tabla 13: Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI

Por consiguiente, utilizaremos los datos de la INEI para estimar la estacionalidad en base a los datos del 2019 y 2020 y posteriormente se realiza la proyección de la demanda 2021 para la propuesta de negocio.

Tabla 14: Supuestos: Estacionalidad FoodHub

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Evolución de ventas restaurantes	4.25	4.94	3.53	3.47	5.6	4.79	3.38	6.32	4.24	4.89	5.33	5.33	56
Evolución de ventas restaurantes (%)	7.6	8.8	6.3	6.2	10	8.6	6	11.3	7.6	8.7	9.5	9.5	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Proyección de la demanda

Semestral (%)	47.5						52.6						Total de almuerzos vendidos anualmente
Trimestral (%)	22.7			24.8			24.9			27.7			
Mensual (%)	7.6	8.8	6.3	6.2	10	8.6	6	11.3	7.6	8.7	9.5	9.5	
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Menú hechos en casa (45%)	1368	1584	1134	1116	1800	1548	1080	2034	1368	1566	1710	1710	
Menú saludable (55%)	1672	1936	1386	1364	2200	1892	1320	2486	1672	1914	2090	2090	
Total	3040	3520	2520	2480	4000	3440	2400	4520	3040	3480	3800	3800	40000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Plan de ventas

Crecimiento en ventas	10%
Precio con promoción	15 soles
Precio sin promoción	18 soles

Periodos	Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por menú FoodHub		679670	808272	889092	978012	1075806
Cantidad de almuerzos vendidos		40821	44904	49394	54334	59767
Ingresos adicionales		30000	33000	36300	39930	43923
Ingresos Totales		709670	841272	925392	1017942	1119729

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Considerando que Food Hub se ofrece por medio de una página web, es oportuno considerar que nuestro plan de marketing se centrará en publicidad en Facebook y Instagram, y para los próximos años de operación, se incluirá publicidad en Google Ads y afiches QR y merchandising.

El presupuesto asignado para el primer año de operaciones se encuentra alineado a los objetivos de marketing, los cuales apuntan a formar parte del proceso de penetración de mercado y captación de clientes.

Además, en los primeros dos trimestres del primer año, serán importantes considerar la mayor cantidad de recomendaciones y crear una comunidad de comida saludable con la finalidad de actualizar y mejorar nuestra página web, por ese motivo, durante los últimos trimestres del año, se incrementará se elevará el gasto en publicidad. A continuación, se detallará el gasto del presupuesto de marketing:

Tabla 17: Gasto en publicidad y marketing

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instagram	600	897	300	300	893	600	600	791	600	600	600	847	7628	7781	7936	8095	8257
Facebook	400	400	400	400	400	647	400	600	400	400	870	400	5717	5831	5948	6067	6188
Llamadas y mensajes	200	200	179	200	175	200	105	400	200	200	200	200	2459	2508	2558	2610	2662
Merchandising	177	177	177	131	177	177	177	300	177	177	177	400	2424	2472	2522	2572	2624
Google Ads	400	400	400	400	700	400	100	400	400	672	400	400	5072	5173	5277	5382	5490
Afiches QR y físicos	100	100	100	100	100	100	100	300	100	100	100	100	1400	1428	1457	1486	1515
Total	1877	2174	1556	1531	2470	2124	1482	2791	1877	2149	2347	2347	24700	25194	25698	26212	26736

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que los gastos en publicidad y marketing representan el 10% de los ingresos proyectados (Ver Tabla 16). Así mismo, se considera ciertos gastos en anuncios y avisos publicitarios (físicos y digitales). El presupuesto en marketing se incrementará un 2% anualmente ya que se estima una proyección de la demanda de clientes (Ver Tabla 15 y 17). Así mismo, en el tercer año se pretenderá el uso de un aplicativo, el cual se considerará como gastos extraordinarios, por esa razón el presupuesto de marketing aumentará en base a las proyecciones de ventas.

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

Con el objetivo de impactar a los clientes con un servicio alta calidad y con excelente garantía que vele cada una de las necesidades que requiere, FoodHub ofrecerá por medio de su página web y canales digitales (Facebook/Instagram) un portafolio de combos por menú la cual estará al alcance de los usuarios y clientes potenciales para así tener una recepción inmediata a los pedidos por dichos canales de atención. También, el personal contará con un informe especial cumpliendo así los protocolos de bioseguridad garantizando el bienestar tanto de las personas que se encuentren cerca al lugar donde se realizarán las entregas. FoodHub tomará dichas medidas con el fin de brindar un producto final de calidad y garantía logrando así aumentar la demanda por parte de su público objetivo según los lineamientos establecidos en los objetivos estratégicos planteados.

6.1.1 Calidad

- Política de seguridad: Garantía del servicio ofrecido por FoodHub, uniforme para el personal de atención. Finalmente, los empleados cumplirán con las normas de bioseguridad para proteger la salud de los clientes y la de ellos mismos.
- Política de servicio al cliente: Puntualidad en los horarios de atención establecidos según lo establecido por el gobierno.
- Política de calidad de servicio: Los empleados estarán capacitados al 100% para una atención de primer nivel hacía los usuarios.

Capital humano: FoodHub contará con un equipo en las diferentes áreas de soporte (cocina, atención al cliente) que ofrece garantizar la satisfacción del cliente.

- Política de post venta: Se dará el servicio postventa la cual ayudará a medir la satisfacción del cliente y tener visibilidad de los cuellos de botella que se presenten en el proceso de atención para así mejorar el proceso.

6.1.2 Procesos

A continuación, se detallará el proceso desde el ingreso de la solicitud del cliente hasta el pago de un adicional según sea el caso.

- El cliente ingresa a la página web, Facebook o Instagram y escogerá el combo de su agrado.

- Según el adicional (guarniciones o bebidas) se paga un adicional, de no ser el caso queda cerrado el ciclo de pedido.
- Cliente confirma el pago del menú seleccionado previa elección por medio de los canales de atención. (Yape / Izipay)
- El cliente elige si quiere que su menú lo lleven mediante la atención a delivery o recojo en tienda.

6.1.3 Planificación

FoodHub cuenta con políticas que ayudan a diseñar un perfil al momento de realizar un pedido, ello ayuda al negocio a planificar cuales serán nuestras actividades para la entrega del producto final.

Con el objetivo de poder estar un paso adelante ante las necesidades de los clientes y poder brindar un buen servicio y un producto de calidad, FoodHub empleará lo siguiente:

Tiempo de respuesta

Debido al tipo de producto que se brinda, se ha establecido diversos tiempos de respuestas para preguntas que se realicen. Si estas consultas son vía redes sociales y/o WhatsApp, Instagram tendrá un tiempo de respuesta de diez a veinte minutos. Haciendo que el tiempo de espera sea corto.

Base de datos

Como parte del prospecto de crecimiento, se va consolidar una base de datos de posibles clientes fidelizados, para que, a través de sus redes sociales, les llegue los próximos menús o promociones.

Pago

Tomando en cuenta las nuevas medidas impuestas por el Gobierno peruano y con el objetivo de cuidarse y cuidar a sus clientes los negocios deben adecuarse a los métodos de pago sin contacto, para salvaguardar la salud de sus clientes y empleados, se ha brindado diversas opciones para generar pagos, estos podrán realizarse a través de del POS del proveedor Izipay o Yape del número de la empresa.

6.1.4 Inventarios

El inventario que manejará el negocio está basado en productos de alta rotación, sin embargo, consideramos dentro de los inventarios, los insumos y alimentos que se tendrá como alcance en el inventario.

Según lo indicado, la empresa a dispuestos las siguientes políticas operacionales de inventario:

- Las compras serán auditadas de forma diaria. En el inventario se trabajará con un formato de stocks la cual se podrá registrar las entradas y salidas de cada producto o activo de la empresa.
- La revisión de inventario se realizará una vez al mes; las fechas serán comunicada con una semana de anticipación.
- Las mermas que queden al concluir los 30 días serán desechadas como producto defectuoso.

6.2 Diseño de Instalaciones

El servicio que se brindará, por ahora, será recojo en tienda o delivery. Por este motivo será necesario contar con espacios grandes para la preparación de la comida, distribución y oficina administrativa.

Se evaluó arrendar un espacio grande donde se ubicará una oficina central, con fines administrativos. Además, FoodHub contará con todos los permisos de licencia de funcionamiento de la Municipalidad y seguirá los protocolos establecidos por el Ministerios de Salud.

6.2.1 Localización de instalaciones

FoodHub decidió alquilar un espacio en el distrito de Jesús María. La oficina estará ubicada en la avenida Arenales 425-Jesús María. Se pagará S/ 4,500.00 mensuales, dentro de los cuales se incluyen el pago de los servicios de agua y electricidad.

6.2.2 Capacidad de instalaciones

La oficina se ubicará en la primera planta de un local en el distrito de Jesús María, esta área cuenta con 6 espacios para la instalación de una cocina y área de preparación; oficina administrativa; comedor; área de desinfección y 2 servicios higiénicos. El espacio total es

de 150 m², lo cual permite un aforo de 20 personas como máximo según las restricciones del gobierno por la lucha contra el COVID-19.

La empresa necesita un local donde recibirá sus pedidos, el mismo será gestionado por una persona que enviará el pedido a cocina para que posteriormente sea distribuido dentro del distrito de San Isidro. La capacidad de la instalación va en función a la planilla proyectada que planea tener la empresa, está planificada acorde a su capacidad de atención.

Para graficar la capacidad instalada se considera el número de actividades y servicios que se atienden en el restaurante. Por lo tanto, consideran lo siguiente:

- Contacto de cliente FoodHub vía página web (4 minutos). Se fijará el horario de entrega.
- Despacho del menú hasta el lugar donde se ubica el cliente (rango de hora) es de 30 minutos • Horario de producción de 7 am. a 11 am. equivalente a 240 minutos.
- Cantidad de menús hechos por día: 3 de tipo homestyle y 3 de tipo healthy.
- Los despachos se realizarán en la tienda y posteriormente será enviando en los motorizados.

Horario de atención:

- De lunes a sábado de 7:00 am a 4:00 pm (48 horas semanales).

Cantidad de despachos por cada motorizado:

- Por día: 50 despachos en promedio por motorizado (4 motorizados).
- Por semana: 300 despachos en promedio por motorizado (4 motorizados).
- Por mes: 1200 despachos en promedio por motorizado (4 motorizados).

6.2.3 Distribución de las instalaciones

Los 150 m² de la oficina serán distribuidos de la siguiente manera:

- Oficina administrativa
- Área de desinfección
- Cocina y área de preparación
- 1 área común (comedor y sala de descanso)
- 2 baños



Ilustración 23: Plano del local comercial

Fuente: Elaboración propia

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto

En referencia a las especificaciones técnicas del producto que tiene FoodHub se basa en este caso en 2 tipos de menús, en este caso la información que tendrá esta data será una información básica y de forma específica de lo que contiene cada tipo de menú para la entrega de los mismos, según detalle:

Tabla 18: Especificaciones Técnicas del menú saludable

Dato	Descripción
Nombre	NutriHub
Formato	Taper ecoamigable y el envase de papel kraft
Características organolépticas	Insumos de calidad, con productos naturales y saludables, tendrá la cantidad de fibra y vitaminas necesarias para el consumo del cliente y así mismo pueda satisfacer y mejorar el estado de salud y bienestar del mismo.
Vida útil	Consumo masivo, por lo que su consumo es inmediato
Almacenamiento	Los insumos serán conservados en un lugar fresco para que se puedan mantener en óptimas condiciones
Transporte	Fresco, limpio. Temperatura de ambiente
Etiqueta	Nombre del producto, peso, ingredientes, datos de la empresa.
Consumidores Potenciales	El producto esta dirigido al público que desee mantener una vida saludable y que sea consciente de su estado de salud, como también que esten interesados en los insumos de la comida criolla.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Especificaciones Técnicas del menú criollo

Dato	Descripción
Nombre	HubCriollo
Formato	Taper ecoamigable y el envase de papel kraft
Características organolépticas	Sabor tradicional peruano, que contiene insumos de calidad y ofrecen una experiencia exquisita de comida de casa, asimismo la elaboración será enfocada en la salud y bienestar del cliente.
Vida útil	Consumo masivo, por lo que su consumo es inmediato
Almacenamiento	Los insumos serán conservados en un lugar fresco para que se puedan mantener en óptimas condiciones
	Fresco, limpio. Temperatura de ambiente
Etiqueta	Nombre del producto, peso, ingredientes, datos de la empresa.
Consumidores Potenciales	El producto esta dirigido al público que desee mantener una vida saludable y que sea consciente de su estado de salud, como también que esten interesados en los insumos de la comida criolla.

Fuente: Elaboración propia

6.4 Mapa de procesos y PERT

En base a las necesidades de nuestros clientes y según la propuesta de valor de nuestro negocio, se tomará los siguientes procesos:

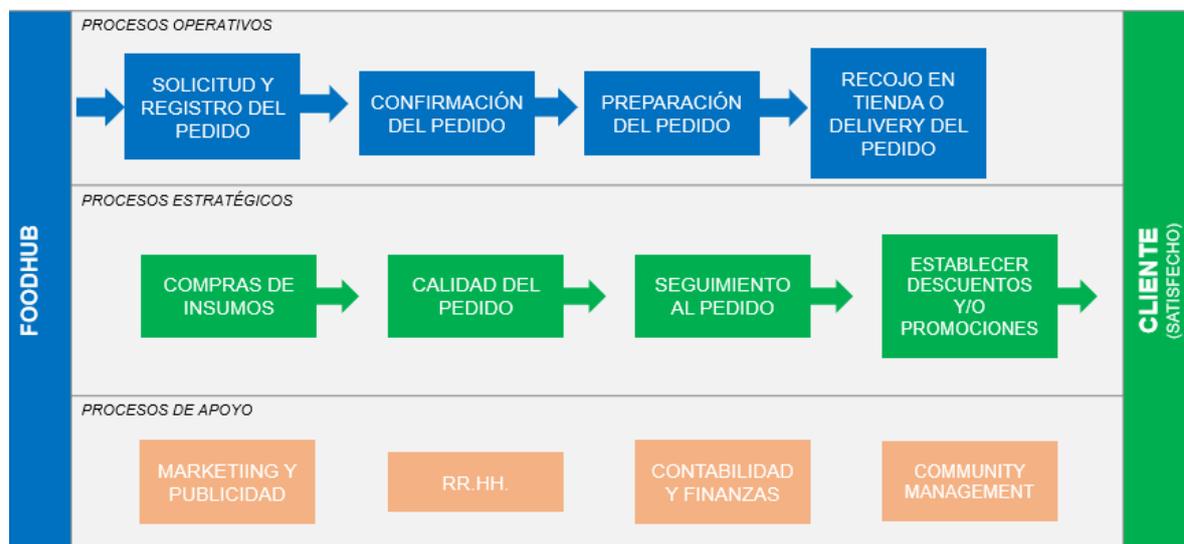


Ilustración 24: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que cada proceso operativo se realizará con la finalidad de la atender las necesidades del cliente, es decir desde la solicitud y registro del pedido hasta el recojo en tienda o delivery del pedido se realizan procesos internos, por consiguiente, se establecerá ciertos protocolos que el negocio debe seguir. FoodHub mantendrá los más altos estándares de calidad en cada uno de los procesos asegurando la satisfacción del cliente. Así mismo, se salvaguarda la integridad de cada integrante de nuestro capital humano de la mejor manera con el equipo de protección personal adecuado, el cual dará una continua retroalimentación en cada uno de nuestros procesos estratégicos y plantearan nuevas directrices en el negocio. Por otro lado, tiene los procesos de apoyo que provisionan los recursos necesarios tanto a los procesos estratégicos como los procesos operativos.

Diagrama PERT

Con el propósito de determinar el tiempo en días para poder iniciar a operar, hemos identificado las actividades necesarias para ese propósito, las cuales cuentan con tiempos esperados (Te) de cumplimiento, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 20: Tiempos esperados de las actividades

N° Actividades	Identificador	Actividades	Predecesora	Tiempo Optimista (To) (días)	Tiempo más Probable (días)	Tiempo Pesimismo (Tp) (días)	Tiempo Esperado (Te) (días)
1	A	Creación de la página web	-	8	10	12	10
2	B	Elaboración de planes preestablecidos	A	1	2	3	2
3	C	Constitución de la empresa	A	2	3	4	3
4	D	Instalación de la oficina	B-C	1	2	3	2
5	E	Trámites municipales (licencia de funcionamiento)	D	2	3	5	3
6	F	Inicio del plan de marketing	D	1	2	3	2
7	G	Compra de insumos necesarios	D	1	1	1	1
8	H	Inicio de operaciones	E-F-G	1	1	1	1
							24 días

Fuente: Elaboración propia

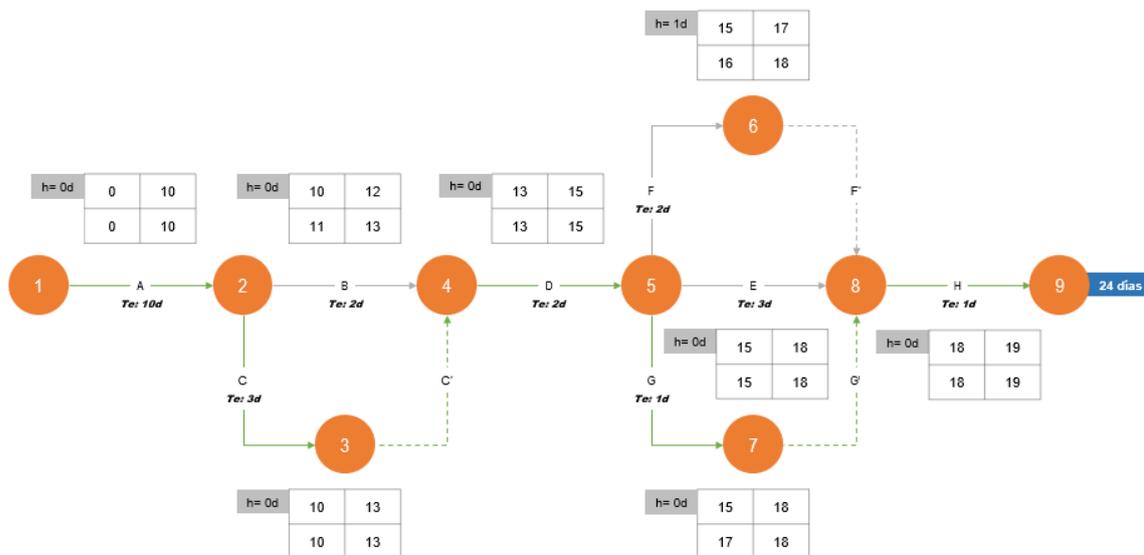


Ilustración 25: Diagrama de PERT

Fuente: Elaboración propia

6.5 Planeamiento de la Producción

Al ser una empresa de producción de alimentos debe programar y planear de forma visual la duración de cada proceso de las 3 gestiones, y se debe vigilar el avance de cada uno de ellos y actualizarla de acuerdo con las variables que puedan existir

En cada una de las 3 gestiones muestran los procedimientos de forma secuencial, y detallando el tiempo que se dedica, a través de un diagrama de Gantt. Y este planeamiento que realizan es importante para lograr la optimización de los recursos adquiridos.

6.5.1 Gestión de compras y stock

Al ofrecer productos de alimentación saludable o comida hecha como en casa, requiere tener alimentos frescos, por lo que, al contar con una carta con el menú semanal, ellos planifican y confirman los insumos que necesitaran en un solo día, y en el caso de alimentos perecibles deben recibir todos los días que se trabaje, y en cuanto a los alimentos no perecibles lo pueden recibir una vez a la semana. Se detalla el gráfico:

Tabla 21: Diagrama de Gantt – Procedimientos de compra

Procedimientos de Compra	MES																													
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4								
	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S		
Solicitar cotización insumos y envases	■						■						■						■						■					
Confirmar compra	■						■						■						■						■					
Recibir insumos perecibles		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
Aplicar gestión de calidad a insumos perecibles		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
Separar insumos perecibles		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
Recibir insumos no perecibles		■						■						■						■						■				
Aplicar gestión de calidad a insumos no perecibles		■						■						■						■						■				
Separar insumos no perecibles		■						■						■						■						■				
Recibir envases eco amigables		■						■						■						■						■				
Aplicar gestión de calidad de envases		■						■						■						■						■				
Separar envases eco amigables		■						■						■						■						■				

Fuente: Elaboración propia

- Solicitar cotización de insumos y envases eco amigables: Respecto a los insumos iniciarán el proceso de compra solicitando cotización de los productos que utilizarán según la carta semanal que establecen y la proyección que tienen considerada, ya que se tiene poder de negociación con los proveedores existe el poder negociar precios. Respecto a los envases la cotización la realizaran de forma mensual, considerando la cantidad de ventas proyectados y en 10% de stock de seguridad.
- Confirmar compra: Luego de haber evaluado las cotizaciones y haber negociado, se confirma la compra para que puedan programar la entrega de los insumos y de envases eco amigables.
- Recibir insumos perecibles: Los alimentos perecibles como carnes, pollos, pescados verduras frescas, frutas, entre otros, que tienen planeado recibir diariamente ya que

son productos que tienen que estar frescos para que un buen resultado en las comidas, estos insumos pasaran por un control de calidad que se detalla en la gestión de calidad.

- Separar insumos perecibles: Luego de recibir diariamente los insumos perecibles y que hayan aprobado los controles de calidad, se separa por categoría para que tengan un mejor orden y control de lo que se tiene en el inventario de la cocina.
- Recibir productos no perecibles: Los alimentos no perecibles como harinas, pastas, azúcar, enlatados, sal, aceite, menestras, especias, condimentos, salsas, entre otros, se compra según la cantidad a usar que la empresa tiene proyectado. En este tipo de insumos las compras serán una vez al mes y también pasan por un control de calidad.
- Separar productos no perecibles: Al recibir una vez al mes los insumos no perecibles y luego de aprobar los controles de calidad, lo separan por categoría para que tengan un mejor control en el inventario.

6.5.2 Gestión de la calidad

Los alimentos que ofrecerá la empresa, tienen que ser alimentos que estén aptos para el consumo humano y que se encuentren en buen estado, tanto en alimentos como en los envases eco amigables que deben contar con certificados FDA (Food and Durg Administration). Por ello la gestión de calidad es un proceso de planeamiento muy importante que asegura un servicio óptimo que va desde la recepción de alimentos hasta la entrega de la comida al cliente.

Tabla 22: Diagrama de Gantt – Procedimientos de calidad

Procedimiento de Calidad	MES																												
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							
	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	
Recibir insumos perecibles																													
Revisar estado de los insumos perecibles																													
Recibir insumos no perecibles																													
Revisar estado de insumos no perecibles																													
Recibir envases eco amigables																													
Revisar estado y certificaciones de																													

- Revisión de buenas prácticas de higiene en la cocina e implementos: Controlarán que se cumpla los protocolos de limpieza, tanto en el local como con los instrumentos que se utilizaría para la preparación de los alimentos.
- Revisión de buenas prácticas de higiene en el personal: Cada personal que ingresa al local para iniciar sus labores, debe cumplir con los protocolos de limpieza personal, y para el desarrollo de actividades utilizaran los elementos que garantice que el personal tenga buenas prácticas de higiene.
- Elaboración de alimentos saludables y criollos: La preparación de cada plato del menú cumple con una programación semanal, y tienen que utilizar los insumos adecuados para que las calorías estén dentro del rango ofrecido a los clientes.
- Envasado de alimentos en óptimas condiciones: Ya con los certificados de los envases, y almacenados de forma correcta aplicando los protocolos. La comida que colocaran en el envase, se debe repartir de forma correcta para evitar que se mezcle al momento de entregar al cliente. Cada envase entregado debe contar con la información que se ofreció.
- Controlar tiempo de entrega en delivery: El delivery gratis es a 10 km alrededor del local de la empresa, esta entrega no debe exagerar los 30 min, en el caso del que el delivery tenga que entregar fuera de las zonas de cobertura, realizan seguimientos para poder ir informando al cliente. También se controla y evalúa que los delivery cumplan con los controles de salubridad
- Medir satisfacción del cliente: Lo realizaran a través de formatos de encuestas con preguntas cerradas, para conocer cuál es el nivel de satisfacción.

6.5.3 Gestión de los proveedores

La gestión de proveedores lo realizaran en una semana antes de iniciar las operaciones.

Tabla 23: Diagrama de Gantt – Procedimientos de calidad

Procedimiento de Proveedores	Semana						
	1	2	3	4	5	6	7
Búsqueda de proveedores							
Criterios de selección según categoría							
Evaluación de proveedores							
Selección de proveedores							

Fuente: Elaboración propia

- Búsqueda de proveedores: La búsqueda que realizarán es la investigación de proveedores/distribuidores según cada categoría, lo realizarán en 2 días de la semana.
- Criterios de selección según categoría: Los principales criterios que tendrán son: el costo de delivery, tiempo para solicitar pedidos, condiciones de pago,
- Evaluación de proveedores: Luego de contar con la información que pide en los criterios de selección, realizarán un comparativo en cuanto a costos de insumos, servicio de atención o plataformas, y rapidez en las entregas. Las evaluaciones se darán en 2 días
- Selección de proveedores: Luego de la evaluación, la empresa seleccionará los proveedores según categoría para los insumos, donde priorizarán precios y calidad.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Los activos de FoodHub están alineados a satisfacer cada operación del día a día con el objetivo de tener un buen producto final, es por ello que los trabajos diarios de cocina, post – venta, atención al cliente, distribución de pedidos, permitirá cumplir con la función demandada proyectada mensual, para obtener los mejores resultados en nuestros procesos establecidos.

Tabla 24: Activos fijos tangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Laptop	1,335	2	2,670	SI	481	3,151
Cocina Industrial	1,695	1	1,695	SI	305	2,000
Horno	1,017	1	1,017	SI	183	1,200
Refrigeradora	932	1	932	SI	168	1,100
Juego de cubiertos	100	5	500	SI	90	590
Lavavajillas	50	1	50	SI	9	59
Escoba	5	1	5	SI	1	6
Recogedor	5	1	5	SI	1	6
Termometro Infrarojo	85	1	85	SI	15	100
Sarten	42	5	212	SI	38	250
Juegos de Ollas	120	2	240	SI	43	283
Gel desinfectante	17	5	85	SI	15	100
Tabla para picar	17	3	51	SI	9	60
Rallador	19	2	39	SI	7	46
Balanza para alimentos	38	1	38	SI	7	45
Espatulas	30	5	148	SI	27	175
Peladores	13	4	51	SI	9	60
Escritorios de oficina	169	5	847	SI	153	1,000
Mesas de trabajo de metal	339	2	678	SI	122	800
Estantes de metal para almacén	424	2	847	SI	153	1,000
Sillas ergonómicas	85	6	509	SI	92	600
Total Tangibles			10,704		1,927	12,631

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Activos fijos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Página Web	1,271	1	1,271	SI	229	1,500
Total Intangibles			1,271		229	1,500

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

La empresa FoodHub realizó el cálculo de los gastos pre- operativos que influyen en el funcionamiento de la empresa, se contrata al personal de administración y ventas para que puedan establecer y desarrollar las estrategias de las actividades diarias desde el inicio de las actividades, según el detalle:

Tabla 26: Gastos pre - operativos

Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	2,127	NO	0	2,127
Planilla preoperativa Personal Operativo	0	NO	0	0
Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	1,891	SI	340	2,231
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	4,018		340	4,358

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Gastos de administración y ventas – Primer año

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Alquiler de local	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Agua	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Electricidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Internet + teléfono fijo	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	972
Lineas móviles		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Materiales oficina		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Pasarela de pagos		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Servicio Contable		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Publicidad Marketing		4,500	200	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,700
Uniformes (3)		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Implementos de bioseguridad(mascarillas(4/50) + alcohol(3))		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Tot. Gastos afectos a IGV	2,231	7,521	3,221	5,021	60,952									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Gastos de administración y ventas – Proyección a los 5 años

	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de local	2,000	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978
Agua	50	600	612	624	637	649
Electricidad	100	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Internet + teléfono fijo	81	972	991	1,011	1,031	1,052
Lineas móviles		1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Materiales oficina		960	979	999	1,019	1,039
Pasarela de pagos		3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Servicio Contable		1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Publicidad Marketing		24,700	25,194	25,698	26,212	26,736
Uniformes (3)		720	734	749	764	779
Implementos de bioseguridad(mascarillas(4/50) + alcohol(3))		1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
Tot. Gastos afectos a IGV	2,231	60,952	62,171	63,414	64,683	65,976

Fuente: Elaboración propia

La empresa FoodHub consideró los siguientes gastos de administración y ventas (ver tabla 26 y 27) como factores claves para el inicio de su producción, dentro de ellos se encuentra en lugar donde realizaran sus actividades y los gastos que conllevan al tener este espacio, como también se tiene los costos de los implementos que se utilizarán para el personal y el medio de pago para utilizar el servicio.

Con respecto a los costos de producción FoodHub determino lo siguiente:

Tabla 29: Materia Prima - Criollo

ARROZ CON POLLO		POLLO AL ROCOTO		ESTOFADO POLLO		POLLO A LA OLLA		ESCABECHE DE POLLO	
INGREDIENTE	COSTO S/.								
Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal
Pollo muslo	1.50	Pollo muslo	5.00	Pollo muslo	1.50	Pollo muslo	1.50	Pollo muslo	1.50
Cebolla Roja	0.50	Queso	0.30	Cebolla Roja	0.50	Cebolla Roja	0.50	Cebolla	0.50
Pasta de Ajo	0.50	Pimiento	0.30	Pasta Ajo	0.50	Pimiento rojo	1.50	Yuca	1.50
Pasta Aji Amarillo	0.50	Cebolla Chica	0.50	Pasta Aji Amarillo	0.50	Tomate	0.50	Tomate	0.50
Culantro liquiado	0.50	Sal	0.10	Pasta aji especial	0.50	Diente de ajo	0.40	Diente de ajo	0.40
Sal	0.10	Comino	0.10	Tomate	0.50	Vinagre	0.50	Vinagre	0.50
Pimienta	0.10	Taza de leche	0.10	Sal	0.10	Sillao	0.20	Sillao	0.20
Comino	0.10	Limon	0.10	Pimienta	0.10	Pimienta	0.20	Pimienta	0.20
Arroz	1.00	Mani tostado	0.10	Comino	0.10	Aji panca	0.50	Aji panca	0.50
Choclo desgranad	0.30	Huevo	0.30	Alverjas Peladas	0.30	Aji amarillo	0.50	Aji amarillo	0.50
Alverjas Peladas	0.30	Papas	0.50	Zanahoria	0.30	Condimentos	0.30	Condimentos	0.30
Zanahoria	0.30	Rocoto	0.30	Hongos Laurel	0.50	Arroz	0.80	Arroz	0.80
Pimiento	0.50			Papa amarilla	0.50	Papa amarilla	0.50	Papa amarilla	0.50
Taper	1.5			Arroz	1.00	Zanahoria	0.30	Zanahoria	0.30
Taper	1.5								
Bolsa de papel	1								
TOTAL x Plato	10.20	TOTAL x Plato	10.20	TOTAL x Plato	9.40	TOTAL x Plato	10.70	TOTAL x Plato	10.70

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Materia Prima- Saludable

	ENSALADA DE QUINUA CON PECHUGA		ENSALADA DE LANGOSTINOS	
	INGREDIENTE	COSTO S/.	INGREDIENTE	COSTO S/.
Materia Prima	Aceite Vegetal		Aceite Vegetal	
	Pechuga	5.00	Langostinos	5.00
	Cebolla Roja	0.50	Aguacates	1.30
	Pasta de Ajo	0.50	Lechugas largas	1.20
	Pasta Aji Amarillo	0.50	Tomate	0.30
	Culantro liquiado	0.50	Vinagre	0.20
	Sal	0.10	Aceite de oliva	0.70
	Pimienta	0.10	Sal	0.10
	Comino	0.10	Pimienta negra	0.10
	Arroz	1.00	Óregano	0.30
	Choclo desgranad	0.30	Aji panca	0.30
	Alverjas Peladas	0.30	Azucar	0.30
	Zanahoria	0.30	Arroz	1.00
	Pimiento	0.50		
	Quinua	0.30		
	Taper	1.5	Taper	1.5
	Bolsa de papel	1	Bolsa de papel	1
	TOTAL x Plato	12.50	TOTAL x Plato	13.30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Costos indirectos de fabricación- Primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Electricidad plan de producción	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Gas natural	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
TOTAL	450	5,400											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Costos indirectos de fabricación- Proyección de 5 años

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad plan de producción	1,800	1,856	1,914	1,974	2,035
Gas natural	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Agua	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
TOTAL	5,400	5,540	5,684	5,832	5,984

Con respecto a la mano de directa, tener en cuenta que los importes calculados están dentro del pago de planilla, motivo por el cual no se logran contabilizar dentro del importe o los gastos que incluyen la elaboración de cada platillo que brinda FoodHub.

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales de FoodHub están enfocados a la efectividad de su servicio y la eficiencia de sus procesos a fin de construir planes que les permita cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.

Los objetivos organizacionales de FoodHub son:

- Ofrecer un servicio que cumplan con los estándares de calidad y salubridad asegurando lograr las expectativas y confianza de los clientes.
- Aprovechar al máximo las herramientas digitales y redes sociales para tener ventaja frente a su competencia y automatizar procesos de atención al cliente.
- Llevar a cabo un programa de Onboarding que fidelice a los colaboradores y logre retener a los talentos permitiendo una rotación de su personal no mayor al 30%.
- Implementar incentivos salariales a sus colaboradores en relación con el desempeño por periodo a partir del tercer año.
- Crear alianzas con sus socios estratégicos, proveedores, a fin de establecer los costos de insumos, lograr el equilibrio de inventario y reducir la merma.
- Desarrollar una cultura de alimentación consciente y hábitos de reciclaje que trasciendan en sus clientes internos y externos.

7.2 Naturaleza de la organización

FoodHub estará constituido legalmente con la terminación S.A.C (Sociedad Anónima Cerrada). Su directorio está constituido por los accionistas de la empresa. El capital social estará repartido entre efectivo y bienes según consenso. Será considerada, en términos económicos, como Pequeña Empresa con un número no mayor a 12 trabajadores y ventas no mayores a 1,700 UIT's durante los primeros 3 años.

La estructura organizativa de la empresa será plana ya que el trabajo será funcional y orientado a la productividad, esta estructura permitirá tener una comunicación más fluida y agilizará la toma de decisiones. Además, promueve mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.

7.2.1 Organigrama

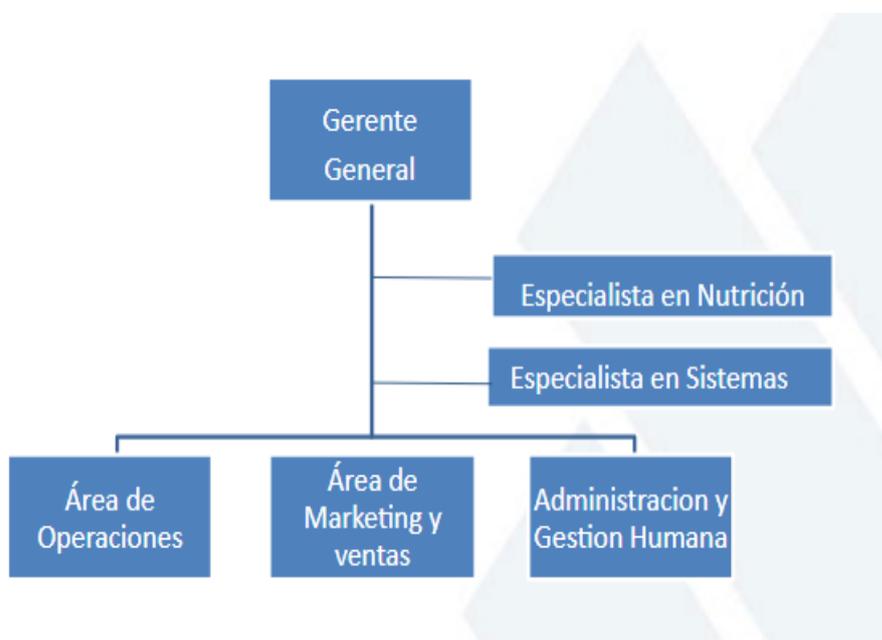


Ilustración 26: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

Tabla 33: Perfil de puesto del ayudante de cocina

Datos del puesto
Puesto: Ayudante de Cocina
Área: Operaciones

Le reporta a: Chef y jefe de operaciones	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico / Estudiante en gastronomía o Artes culinarias • Conocimientos básicos de gestión de seguridad en cocina • Conocimientos básicos de gestión de salubridad en cocina • Experiencia en cocina. <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Adaptabilidad • Orientación de servicio al cliente • Orientación a los objetivos • Organización y puntualidad • Tolerancia al trabajo bajo presión
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las instrucciones indicadas por el chef • Ayudar al chef con la preparación de los ingredientes • Empaquetar los pedidos y colocarlos en el área de despacho. • Limpiar y desinfectar adecuadamente todas las áreas en las que se preparan los alimentos, antes y después de su uso. • Identificar oportunidades de mejora y reportarlo al chef.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Perfil de puesto del jefe de cocina

Datos del puesto	
Puesto: Chef- jefe de cocina	
Área: Operaciones	
Le reporta a: Jefe de Operaciones	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico o Bachiller en cocina/ Artes culinarias. • Experiencia liderando equipos de trabajo • Conocimientos de alimentación vegetariana y vegana. • Experiencia en gestión de cocina • Conocimientos sobre normativas de salud y calidad en cocina. <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Liderazgo • Tolerancia a la presión • Orientación de servicio al cliente • Organización y puntualidad

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las operaciones de cocina. • Organizar los horarios y responsabilidades del personal de cocina. • Encargado de realizar el filtro de calidad de insumos y captar nuevos proveedores. • Realizar pronóstico de costo de insumos • Capacitar y supervisar al personal de cocina. • Gestionar la buena imagen del restaurante y el orden de la cocina. • Garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad y sanidad.
-----------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Perfil de puesto del Gerente General

Datos del puesto	
Puesto: Gerente General	
Le reporta a: Accionistas	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración de Empresas o Marketing • Dominio de herramientas informáticas • Experiencia liderando equipos de trabajo • Conocimiento en Marketing digital <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Alto nivel de análisis • Liderazgo • innovación • Orientación a los objetivos • Organización y puntualidad
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la empresa. • Implementar políticas y protocolos mínimos exigidos según el rubro. • Liderar proyectos para la maximización de satisfacción del cliente y ventas. • Identificar oportunidades de mejora en la gestión de la empresa y tomar acción. • Asegurar la buena imagen del restaurante y el uso de las buenas prácticas. • Responder de forma eficiente a las consultas del directorio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Perfil de puesto del Encargado de servicio al cliente

Datos del puesto	
Puesto: Encargado de Servicio al Cliente Área: Operaciones Le reporta a: Gerente General	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa • Vocación de servicio • Experiencia en atención al cliente • Experiencia en la caja. <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Trabajo en equipo • Comunicación eficaz • Orientación a los objetivos • Organización y puntualidad
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las órdenes del día • Atender al cliente en la recepción • Recepcionar llamadas telefónicas • Entregar pedidos • Identificar oportunidades de mejora en la gestión de la empresa y tomar acción. • Asegurar la buena imagen del restaurante y el uso de las buenas prácticas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Perfil de puesto del Encargado de marketing y ventas

Datos del puesto	
Puesto: Encargado de Marketing y Ventas Área: Marketing y Ventas Le reporta a: Gerente General	

Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Marketing o carreras afines • Conocimiento de Community Management • Creación de contenido digital para redes sociales • Deseable experiencia en ventas digitales. <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Trabajo en equipo • Comunicación eficaz • Orientación a los objetivos • Dinamismo y Creatividad • Innovación
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente a través de los canales digitales: Whatsapp, Instagram, Facebook. • Organizar los pedidos digitales y las órdenes. • Crear contenido digital para las redes sociales. • Mantener constante comunicación con el especialista en sistemas para el contenido en la página web. • Crear indicadores semanales de volúmenes de venta • Definir promociones y establecer campañas de venta. • Identificar oportunidades de mejora en la gestión de ventas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Perfil de puesto del Encargado de Administración y Gestión Humana

Datos del puesto	
<p>Puesto: Encargado de Administración y Gestión Humana</p> <p>Área: Administración y Gestión Humana</p> <p>Le reporta a: Gerente General</p>	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración o carreras afines • Experiencia de 1 año en restaurantes y servicio al cliente. • Dominio de Excel a nivel avanzado • Experiencia en administración de personal <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • organización • Capacidad de análisis • Comunicación eficaz • Capacidad de negociación • Liderazgo
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la contabilidad y finanzas de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la administración del personal. • Encargado de la evaluación de desempeño, contratos, compensaciones y planilla. • Crear indicadores financieros y proponer planes que contribuyan a la toma de decisiones.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Perfil de puesto del asistente de Administración y Gestión Humana

Datos del puesto	
Puesto: Asistente de Administración Area: Administración y Gestión Humana Le reporta a: Jefe de Administración	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de Administración o carreras afines • Experiencia en administración del personal. • Dominio de Excel a nivel intermedio. • Conocimientos de facturación y cobranzas. <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Capacidad de análisis • Comunicación eficaz • Dinamismo • Orientación a resultados
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte al área. • Emitir facturas electrónicas y gestionar las cobranzas. • Organizar el proceso de onboarding para el personal nuevo. • Brindar soporte al directorio y gerencia. • Identificar oportunidades de mejora en el área y proponer acciones.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Políticas organizacionales

La empresa FoodHub cuenta con conjunto de políticas organizacionales que son consideradas entre todos sus trabajadores y respetando siempre cada una de sus normas y responsabilidades que se tienen en cuenta para contar con un trabajo óptimo para la empresa, por lo consiguiente se logran definir de la siguiente manera:

Compromiso de los colaboradores:

- Mantener la calidad y la elaboración de los alimentos.
- No discriminar a ningún cliente, ni actuar con violencia.
- Prohibido el consumo de bebidas alcohólicas u otros insumos prohibidos dentro del horario de trabajo.
- Confidencialidad de las estrategias u objetivos que la empresa tenga planificado.
- Afianzar, consolidar y fidelizar la satisfacción de los clientes.

Actos no permitidos; en este caso el personal que cometa cualquiera de estas faltas será desvinculado inmediatamente:

- Discriminación ya sea ante los clientes o los mismos trabajadores.
- Favoritismo en las acciones ante algún personal o cliente.

Asimismo, todos los colaboradores contarán con una jornada de 8 horas diarias y 48 horas semanales, tendrán 1 hora de refrigerio el cual no está considerado dentro del horario mencionado anteriormente.

Cada personal será capacitado para cada función que va a realizar dentro de sus labores, lo cual le permitirá poder desarrollar sus capacidades.

Se genera el pago de todos los beneficios legales, los cuales corresponden a CTS, ESSALUD, descanso vacacional, etc.

7.4 Gestión Humana

El capital humano es el recurso más importante para definir el éxito de una empresa. FoodHub propone un plan para mejorar la experiencia de trabajo de sus colaboradores a fin de retener el talento y desarrollar nuevas competencias en cada uno de ellos. Para ello, ha identificado los desafíos frecuentes en las empresas del mismo rubro a fin de minimizar las brechas.



Ilustración 27: Desafíos en la gestión humana

Fuente: Elaboración Propia

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

El responsable de estos procesos es el jefe de Gestión Humana, con el soporte del asistente del área. Propone las herramientas más dinámicas y eficientes para llevar estos procesos con éxito.

Reclutamiento:

En esta primera etapa realizan una convocatoria interna dando prioridad a los recomendados y, en caso de no encontrar a la persona cualificada, generan la convocatoria externa a través de LinkedIn, grupos de bolsas de trabajo de Facebook y bolsas de trabajo digitales como Bumerán especificando los requisitos y beneficios. El asistente de Gestión Humana selecciona los candidatos que cumplen con los requisitos y lo envía a su jefe directo para que proceda con la siguiente etapa.

Selección:

Se programa entrevistas con los candidatos a través de videollamadas o presenciales, de ser necesario, y se les explica los beneficios de pertenecer al equipo. Las etapas y herramientas utilizadas para las entrevistas pueden variar según las necesidades que requiera el puesto. Para ello, definen los principales factores de atracción del talento en el rubro.

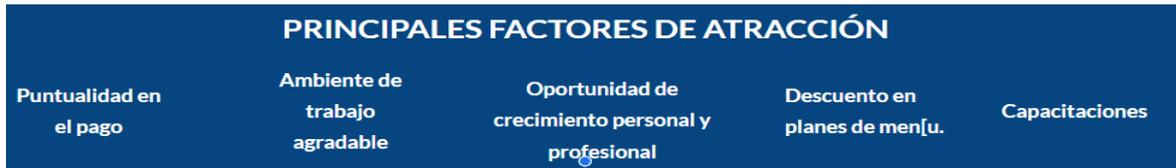


Ilustración 28: Factores de atracción

Fuente: Elaboración Propia

Contratación:

El jefe de Gestión Humana se encarga de enviarle los perfiles finalistas al jefe del área que realizo la solicitud de personal, y este escoge a la persona más idónea para el puesto. Para la contratación se solicita al candidato escogido documentos como copia de DNI, antecedentes policiales, copia de certificados de trabajo o estudios (Según lo requiera el puesto).

Inducción:

En la inducción se propone un proceso de Onboarding que asegure la grata experiencia del trabajador desde su postulación hasta la culminación de su contrato.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación:

El proceso de capacitación consiste en facilitar, actualizar y capacitar los conocimientos requeridos para determinado puesto.

El Journey MAP del proceso de capacitación es el siguiente:

Tabla 40: Proceso de capacitación

Semana	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 3	Semana 4
Proceso	Capacitacion	Trainee	Trainee	Medicion de productividad	Autonomia para la toma de desiciones

Fuente: Elaboración Propia

Motivación:

El equipo de FoodHub sabe que el factor motivador es importante para maximizar la productividad de los colaboradores en la empresa. Es por ello que utiliza estrategias para promover el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores. Para ello se ha determinado dos actividades o herramientas.

Reconocimientos por logros: Cada trimestre se realizará una reunión con todo el equipo para reconocer a los colaboradores destacados e informar los logros de periodo culminado y los objetivos del próximo, de esta manera los colaboradores se organizan y relacionan los proyectos de la empresa con sus metas personales para el caso de un posible ascenso o cambio de puesto.

Incentivos: cada trabajador tiene una lista de objetivos por periodo, en caso de cumplirlos reciben un bono que puede ser canjeado por vales o en efectivo.

Evaluación de Desempeño:

El capital humano es el único recurso capaz de conducir a la empresa al éxito. En base a esto, se ha planteado un sistema de evaluación de desempeño que tiene como fin motivar y reconocer el desempeño excepcional de cada uno de los trabajadores.

La evaluación de desempeño consiste en un sistema de evaluación donde se aplican tarjetas de reconocimiento (Que describen una conducta positiva) o tarjetas de retroalimentación (Que describen una conducta negativa), las mismas que suman o restan puntos y serán evaluadas cada semestre.

Esta herramienta de medición permite identificar las oportunidades de mejora y reconocer el alto rendimiento y proactividad de cada uno de los colaboradores.

Los colaboradores que logren el más alto puntaje recibirán beneficios exclusivos y serán considerados prioritariamente para un posible ascenso.

Tabla 41: Tarjeta de reconocimiento

TARJETA DE RECONOCIMIENTO/ RETROALIMENTACION			
Evaluado	Jimena Perez		
Puesto	Ayudante de Cocina		
Fecha	21 de junio		
Evaluador	Angelo Gomez		
Reconocimiento	X	+10 Ptos	Retroalimentacion
			-5 Ptos
Detalle del evento Promueve la práctica de las medidas de sanidad en la cocina con sus compañeros.			

Fuente: Elaboración Propia

7.4.3 Sistema de remuneración

La remuneración que la empresa considera para sus trabajadores está establecida según detalle:

- Tiene 7 trabajadores que están en planilla:
 - Chef - jefe de cocina
 - Ayudante de cocina
 - Gerente General
 - Encargado de servicio al cliente
 - Encargado de marketing de ventas
 - Encargado de administración y gestión humana
 - Asistente de administración y gestión humana
- Cada uno de ellos cuenta con un sueldo ya sea básico o superior de acuerdo a su cargo que tiene en la empresa, asimismo se considera CTS que se le abona en los meses de diciembre y julio de acuerdo a la Ley N°30056.
- El tipo de contrato será bajo la modalidad por necesidad de mercado, el cual el tiempo será por 6 meses con la variación de ser renovable de acuerdo al desempeño que realice durante su tiempo de contratación cumpliendo los objetivos propuestos para la empresa.
- Se brindará 30 días de vacaciones al momento de cumplir 1 año dentro de la empresa, como también el pago de las utilidades.
- Las remuneraciones de los colaboradores se realizarán de forma mensual.

Beneficios comunes de las micro y pequeñas empresas:

Descanso vacacional	15 días por cada año de servicios
Jornada máxima	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso físico semanal obligatorio	24 horas
Descanso en feriados	Régimen laboral común

Ilustración 29: Beneficios comunes de las micro y pequeñas empresas

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Estructura de gastos RRHH

La empresa FoodHub dentro de su estructura de RRHH tiene considerado los gastos por planilla y los beneficios de acuerdo a ley; del año 1 al 3 con 7 trabajadores, y para el año 4 y 5 incrementaría a 8 trabajadores, este incremento se da porque se proyectan a contratar a 1 ayudante de cocina, según detalle:

Tabla 42: Estructura de gastos RRHH – Personal de Producción Primer año

	AÑO 1						
	Nro de	Remu Básica Mensual	Remu Básica Mensual	ESSALUD	Gratificación	CTS	Total Planilla
	Trabajadores	por trabajador	Sub-Total	Mes	Anual	Anual	Año 1
Chef - Jefe de cocina	1	1,000	1,000	90	1,090	500	14,670
Ayudante de cocina	1	930	930	84	1,014	465	13,643
TOTAL	2	1,930	1,930	174	2,104	965	28,313

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Estructura de gastos RRHH – Personal de Producción Proyección 5 años

	Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chef - Jefe de cocina	1	1	1	1	0%	3%	4%	5%	14,670	15,110	15,715	16,500
Ayudante de cocina	1	1	2	3	0%	3%	4%	5%	13,643	14,052	29,229	46,036
TOTAL	2	2	3	4					28,313	29,162	44,943	62,536

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44: Estructura de gastos RRHH – Personal de Administración y ventas Primer año

	AÑO 1									
	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal							
Gerente General			0	1	1,500	1,500	135	1,635	750	22,005
Encargado de servicio al cliente			0	1	930	930	84	1,014	465	13,643
Encargado de marketing de ventas	1	930	930	1	930	930	84	1,014	465	13,643
Encargado de administración y gestión humana			0	1	930	930	84	1,014	465	13,643
Asistente de administración y gestión humana	1	930	930	1	930	930	84	1,014	465	13,643
TOTAL	2	1,860	1,860	5	5,220	5,220	470	5,690	2,610	76,577

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45: Estructura de gastos RRHH – Personal de Administración y ventas Proyección 5 años

	Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	0%	3%	4%	5%	22,005	22,665	23,572	24,750
Encargado de servicio al cliente	1	1	1	1	0%	3%	4%	5%	13,643	14,052	14,614	15,345
Encargado de marketing de ventas	1	1	1	1	0%	3%	4%	5%	13,643	14,052	14,614	15,345
Encargado de administración y gestión humana	1	1	1	1	0%	3%	4%	5%	13,643	14,052	14,614	15,345
Asistente de administración y gestión humana	1	1	1	1	0%	3%	4%	5%	13,643	14,052	14,614	15,345
TOTAL	5	5	5	5					76,577	78,875	82,030	86,131

Fuente: Elaboración Propia

El gasto anual por planilla de los trabajadores da un total de S/.108,491 para el primer año, a partir del 3er año se tendrá un incremento de 3%, 4% y 5%, lo cual generará el incremento de S/. 110,437, S/. 129,373 y S/ 151,067 respectivamente, dichos importes calculados logran incluir el pago por ESSALUD, CTS, GRATIFICACIÓN, SEGURO LEY.

8 PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

FoodHub ha elaborado su análisis financiero, contemplando los siguientes supuestos:

- a) Las ventas se realizan al contado
- b) El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- c) El aporte de los socios inversionistas será de 20% el cual es en partes iguales.
- d) El análisis financiero está en soles.
- e) El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente, del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- f) Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en que se encuentren.
- g) Trabajadores están en régimen laboral Pequeña Empresa por tanto estarán afiliados a ESSALUD.
- h) Los trabajadores que se incorporen después del año uno recibe la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría.
- i) Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- j) El financiamiento requerido será solicitado a una entidad financiera en un 30% respecto a la inversión requerida.
- k) El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1.
- l) El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.
- m) Las ventas aumentan en 10% a partir del segundo al quinto año de operaciones.
- n) El aumento de la energía eléctrica anual es 3,12% según OSINERMIG.
- o) La inflación que se usa es del 2% anual según el BCR.

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

Para el inicio de operaciones de FoodHub, se necesitará S/. 22,110.00 soles como inversión inicial, de los cuales el 41.75% equivale al total de activos fijos (tangibles) y para el total de activos intangibles el 6.78% de los cuales se detallan en los siguientes cuadros:

Tabla 46: Inversión de activos tangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Laptop	1,335	2	2,670	SI	481	3,151
Cocina Industrial	1,695	1	1,695	SI	305	2,000
Horno	1,017	1	1,017	SI	183	1,200
Refrigeradora	932	1	932	SI	168	1,100
Juego de cubiertos	100	5	500	SI	90	590
Lavavajillas	50	1	50	SI	9	59
Escoba	5	1	5	SI	1	6
Recogedor	5	1	5	SI	1	6
Termometro Infrarojo	85	1	85	SI	15	100
Sarten	42	5	212	SI	38	250
Juegos de Ollas	120	2	240	SI	43	283
Gel desinfectante	17	5	85	SI	15	100
Tabla para picar	17	3	51	SI	9	60
Rallador	19	2	39	SI	7	46
Balanza para alimentos	38	1	38	SI	7	45
Espatulas	30	5	148	SI	27	175
Peladores	13	4	51	SI	9	60
Escritorios de oficina	169	5	847	SI	153	1,000
Mesas de trabajo de metal	339	2	678	SI	122	800
Estantes de metal para almacén	424	2	847	SI	153	1,000
Sillas ergonómicas	85	6	509	SI	92	600
Total Tangibles			10,704		1,927	12,631

Fuente: Elaboración Propia

Se necesitará s/. 12, 631 soles para los activos fijos y en el siguiente cuadro se muestra la depreciación de estos:

Tabla 47: Inversión de activos tangibles – Depreciación

Descripción	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptop	3,151	25%	4	668	56
Cocina Industrial	2,000	10%	10	169	14
Horno	1,200	10%	10	102	8
Refrigeradora	1,100	10%	10	93	8
Juego de cubiertos	590	10%	10	50	4
Lavavajillas	59	10%	10	5	0
Escoba	6	10%	10	1	0
Recogedor	6	10%	10	1	0
Termometro Infrarojo	100	10%	10	8	1
Sarten	250	10%	10	21	2
Juegos de Ollas	283	10%	10	24	2
Gel desinfectante	100	10%	10	8	1
Tabla para picar	60	10%	10	5	0
Rallador	46	10%	10	4	0
Balanza para alimentos	45	10%	10	4	0
Espatulas	175	10%	10	15	1
Peladores	60	10%	10	5	0
Escritorios de oficina	1,000	10%	10	85	7
Mesas de trabajo de metal	800	10%	10	68	6
Estantes de metal para almacén	1,000	10%	10	85	7
Sillas ergonómicas	600	10%	10	51	4
Total Tangibles	12,631			1,471	123

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso señalar que las operaciones se llevarán a cabo de forma presencial, por lo que se necesitan seguir los protocolos establecidos por el MINSA para proteger la salud y la vida de todos los usuarios. Se muestran los artículos necesarios antes mencionados (Ver tabla 38 y 39) para el comienzo del proyecto. Por otro lado, se observan en los siguientes cuadros el activo intangible (página web) y su amortización:

Tabla 48: Inversión de activos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Página Web	1,271	1	1,271	SI	229	1,500
Total Intangibles			1,271		229	1,500

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49: Inversión de activos Intangibles - Amortización

Descripción	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Página Web	1,500	20%	5	254	21
Total Intangibles	1,500			254	21

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Proyección de ventas

Conforme a lo mencionado anteriormente en la proyección de la demanda (ver Tabla 15), se estimó los precios para sus productos ofrecidos para los próximos 5 años de acuerdo al tipo de plato que se va ofrecer (Criollos – Saludables).

Tabla 50: Precio de venta unitario

MENÚ	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Arroz con pollo	11.00	11.22	11.44	11.67	11.91
Pollo al rocoto	13.00	13.26	13.53	13.80	14.07
Estofado de pollo	12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
Pollo a la olla	14.00	14.28	14.57	14.86	15.15
Escabeche de pollo	14.00	14.28	14.57	14.86	15.15
Ensalada de quinua con pechuga	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65
Ensalada de langostinos	21.00	21.42	21.85	22.29	22.73

Fuente: Elaboración Propia

Los precios generan un margen del 30% de ganancia en los menús criollos y, por otro lado, en los productos saludables se obtendrán una ganancia del 60%. Cabe resaltar que también se demuestran la cantidad de unidades vendidas en el siguiente cuadro:

Tabla 51: Unidades vendidas

MENÚ	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Arroz con pollo	3,785	4,164	4,580	5,038	5,542
Pollo al rocoto	4,625	5,087	5,596	6,155	6,771
Estofado de pollo	2,823	3,105	3,415	3,757	4,133
Pollo a la olla	2,823	3,105	3,415	3,757	4,133
Escabeche de pollo	1,922	2,114	2,325	2,558	2,814
Ensalada de quinua con pechuga	2,823	3,105	3,415	3,757	4,133
Ensalada de langostinos	22,022	24,224	26,647	29,311	32,242
TOTAL	40,821	44,904	49,394	54,333	59,767

Fuente: Elaboración Propia

Y, por último, se indican la proyección de ventas (precio x cantidad) expresado en soles de los siguientes 5 años:

Tabla 52: Ventas con IGV

MENÚ	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Arroz con pollo	41,635	46,714	52,414	58,808	65,983
Pollo al rocoto	60,119	67,453	75,682	84,915	95,275
Estofado de pollo	33,872	38,005	42,641	47,844	53,681
Pollo a la olla	39,518	44,339	49,748	55,818	62,627
Escabeche de pollo	26,905	30,188	33,871	38,003	42,639
Ensalada de quinua con pechuga	56,454	63,341	71,069	79,739	89,468
Ensalada de langostinos	462,462	518,882	582,186	653,213	732,905
TOTAL	720,965	808,923	907,611	1,018,340	1,142,577

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que las ventas anuales aumentarán en 10% desde el segundo año hasta el quinto año, se estima que en el primer año se venderán 40,821 menús y que se obtendrá una ganancia total de 720,965 soles. Asimismo, el plato principal según la proyección dentro de los 5 años es la Ensalada de langostinos, como también el plato menos solicitado es el Escabeche de pollo.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

En las siguientes tablas se observan los costos por cada plato producido en cada categoría del proyecto, cabe resaltar que se obtiene un mayor margen de ganancia en la categoría saludable:

Tabla 53: Platos Criollos – Costo por plato

ARROZ CON POLLO		POLLO AL ROCOTO		ESTOFADO POLLO		POLLO A LA OLLA		ESCABECHE DE POLLO	
INGREDIENTE	COSTO S/.								
Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal	* Aceite Vegetal
Pollo muslo	1.50	Pollo muslo	5.00	Pollo muslo	1.50	Pollo muslo	1.50	Pollo muslo	1.50
Cebolla Roja	0.50	Queso	0.30	Cebolla Roja	0.50	Cebolla Roja	0.50	Cebolla	0.50
Pasta de Ajo	0.50	Pimiento	0.30	Pasta Ajo	0.50	Pimiento rojo	1.50	Yuca	1.50
Pasta Aji Amarillo	0.50	Cebolla Chica	0.50	Pasta Aji Amarillo	0.50	Tomate	0.50	Tomate	0.50
Culantro liquiado	0.50	Sal	0.10	Pasta aji especial	0.50	Diente de ajo	0.40	Diente de ajo	0.40
Sal	0.10	Comino	0.10	Tomate	0.50	Vinagre	0.50	Vinagre	0.50
Pimienta	0.10	Taza de leche	0.10	Sal	0.10	Sillao	0.20	Sillao	0.20
Comino	0.10	Limon	0.10	Pimienta	0.10	Pimienta	0.20	Pimienta	0.20
Arroz	1.00	Mani tostado	0.10	Comino	0.10	Aji panca	0.50	Aji panca	0.50
Choclo desgranado	0.30	Huevo	0.30	Alverjas Peladas	0.30	Aji amarillo	0.50	Aji amarillo	0.50
Alverjas Peladas	0.30	Papas	0.50	Zanahoria	0.30	Condimentos	0.30	Condimentos	0.30
Zanahoria	0.30	Rocoto	0.30	Hongos Laurel	0.50	Arroz	0.80	Arroz	0.80
Pimiento	0.50			Papa amarilla	0.50	Papa amarilla	0.50	Papa amarilla	0.50
Taper	1.5			Arroz	1.00	Zanahoria	0.30	Zanahoria	0.30
Taper	1.5								
Bolsa de papel	1								
TOTAL x Plato	10.20	TOTAL x Plato	10.20	TOTAL x Plato	9.40	TOTAL x Plato	10.70	TOTAL x Plato	10.70

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54: Platos Criollos – Costo por plato

ENSALADA DE QUINUA CON PECHUGA		ENSALADA DE LANGOSTINOS	
INGREDIENTE	COSTO S/.	INGREDIENTE	COSTO S/.
Aceite Vegetal		Aceite Vegetal	
Pechuga	5.00	Langostinos	5.00
Cebolla Roja	0.50	Aguacates	1.30
Pasta de Ajo	0.50	Lechugas largas	1.20
Pasta Aji Amarillo	0.50	Tomate	0.30
Culantro liquiado	0.50	Vinagre	0.20
Sal	0.10	Aceite de oliva	0.70
Pimienta	0.10	Sal	0.10
Comino	0.10	Pimienta negra	0.10
Arroz	1.00	Óregano	0.30
Choclo desgranad	0.30	Aji panca	0.30
Alverjas Peladas	0.30	Azucar	0.30
Zanahoria	0.30	Arroz	1.00
Pimiento	0.50		
Quinoa	0.30		
Taper	1.5	Taper	1.5
Bolsa de papel	1	Bolsa de papel	1
TOTAL x Plato	12.50	TOTAL x Plato	13.30

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso señalar que el costo de ventas por cada plato producido se basa según los precios de los proveedores y también consideran los gastos administrativos (costos directos e indirectos) y de ventas según los supuestos antes mencionado:

Tabla 55: Costo Total

MENU	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arroz con pollo	32,930	36,947	41,454	46,512	52,186
Pollo al rocoto	47,170	52,925	59,381	66,626	74,754
Estofado de pollo	26,533	29,770	33,402	37,478	42,050
Pollo a la olla	30,203	33,888	38,022	42,661	47,865
Escabeche de pollo	20,563	23,072	25,887	29,045	32,588
Ensalada de quinua con pechuga	35,284	39,588	44,418	49,837	55,917
Ensalada de langostinos	292,893	328,625	368,718	413,701	464,173
TOTAL	485,575	544,815	611,283	685,859	769,534

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56: Otros materiales

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad plan de producción	1,800	1,856	1,914	1,974	2,035
Gas natural	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Agua	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
TOTAL	5,400	5,540	5,684	5,832	5,984

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57: Gastos aplicados

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler de local	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978
Agua	600	612	624	637	649
Electricidad	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Internet + teléfono fijo	972	991	1,011	1,031	1,052
Lineas móviles	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Materiales oficina	960	979	999	1,019	1,039
Pasarela de pagos	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Servicio Contable	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Publicidad Marketing	24,700	25,194	25,698	26,212	26,736
Uniformes (3)	720	734	749	764	779
Implementos de bioseguridad(mascarillas(4/50) + alcohol(3))	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
Tot. Gastos afectos a IGV	60,952	62,171	63,414	64,683	65,976

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Se determinó la inversión de capital de trabajo total siendo la suma de S./40,599 contemplando la siguiente información:

Activo fijo: se determinó como el costo total los activos fijos tangibles más activos intangibles.

Gastos Pre operativos: es el monto total de personal; que se encargará de condicionar el local alquilado con un mes anticipado de iniciar operaciones.

Capital de trabajo: han determinado el 60% del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.

Tabla 58: Flujo de caja operativo

Flujo de Caja Operativo	
- Activo fijo	14,130
- Gastos pre operativos	4,358
- Capital de trabajo	22,110
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	
ACTIVO FIJO TOTAL	40,599

Fuente: Elaboración Propia

Este capital se obtuvo mediante los insumos necesarios para el inicio de operaciones y los gastos preoperativos necesarios para la viabilidad del proyecto.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Basado en el monto total de inversión de S./40,599 necesario del proyecto, y el aporte de los accionistas es del 70% y el 30% será financiado con una entidad bancaria.

El Banco BBVA CONTINENTAL otorgará un préstamo comercial con las siguientes características.

Por su lado el cronograma de pagos se caracteriza de la siguiente manera: cuotas mensuales iguales y constantes (método francés), con una TEA del 45.67% y un plazo a 12 meses con un importe de S./12,180.

Tabla 59: Financiamiento Externo

PRÉSTAMO	
Monto	12,180
TEA	45.67%
TEM	3.18%
Seguro desgravamen anual	0.50%
Seguro desgravamen mensual	0.04%
TCEA	46.17%
TCEM	3.21%
Plazo (meses)	12
Cuota	1,239

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60: Cronograma de Pagos

CRONOGRAMA DE PAGOS												
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
SALDO	12,180	11,332	10,457	9,554	8,621	7,659	6,666	5,641	4,583	3,491	2,364	1,201
AMORT.	848	875	903	932	962	993	1,025	1,058	1,092	1,127	1,163	1,201
INTERES	391	364	336	307	277	246	214	181	147	112	76	39
CUOTA	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239
EFI	115	107	99	91	82	73	63	53	43	33	22	11

Período	Saldo de deuda (S/)	Amortización	Interés (S/)	Cuota (S/)
1	12,179.65	12,179.65	2,691.58	14,871.23
2	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración Propia

8.7 Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Se detallaron la estructura del balance general para los siguiente 5 año de operaciones, cabe resaltar que se obtuvo en cuenta todos los activos y pasivos correspondientes para asumir el pago a la entidad financiera y seguir con un margen de ganancia.

Tabla 61: Estado de Ganancias y Pérdidas del Primer Año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas	46,375	53,840	39,927	37,961	60,373	52,611	36,732	68,592	46,095	52,946	57,767	57,767	610,987
Personal área de operaciones	2,304	2,304	2,304	2,304	2,786	2,304	3,356	2,304	2,304	2,304	2,786	3,356	30,713
Costo operativo	31,610	36,660	27,437	25,953	40,972	35,831	25,124	46,547	31,389	36,024	39,267	39,267	416,081
UTILIDAD BRUTA	12,461	14,876	10,187	9,704	16,615	14,477	8,253	19,742	12,402	14,618	15,714	15,144	164,193
Personal de Administración y Ventas	5,790	5,790	5,790	5,790	7,095	5,790	8,635	5,790	5,790	5,790	7,095	8,635	77,777
Gastos de Administración y Ventas	6,374	2,730	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	51,654
Depreciación y amortización	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
UTILIDAD OPERATIVA	154	6,213	-2	-484	5,121	4,288	-4,780	9,553	2,214	4,430	4,220	2,111	33,037
Gastos Financieros	391	364	336	307	277	246	214	181	147	112	76	39	2,692
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-238	5,849	-338	-791	4,844	4,042	-4,995	9,372	2,066	4,317	4,144	2,072	30,345
Impuesto a la Renta	-70	1,725	-100	-233	1,429	1,192	-1,473	2,765	610	1,274	1,223	611	8,952
UTILIDAD NETA	-168	4,124	-238	-558	3,415	2,850	-3,521	6,607	1,457	3,044	2,922	1,461	21,393

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan los gastos y ventas destinadas al inicio de operaciones, lo cual permitirá tener ingresos sostenidos y crecientes a partir del mes 5 del inicio de operaciones. Así mismo, consideran un impuesto a la renta del 29.5% según la vigencia descrita en la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria).

Tabla 62: Estado de Ganancias y Pérdidas – Proyección 5 años

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	610,987	685,528	769,162	863,000	968,286
Personal área de operaciones	30,713	30,713	30,362	46,143	63,736
Costo operativo	416,081	466,403	522,853	586,179	657,219
UTILIDAD BRUTA	164,193	188,411	215,946	230,677	247,331
Personal de Administración y Ventas	77,777	77,777	80,075	83,230	87,331
Gastos de Administración y Ventas	51,654	52,687	53,741	54,816	55,912
Depreciación y amortización	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
UTILIDAD OPERATIVA	33,037	56,222	80,405	90,906	102,363
Gastos Financieros	2,692	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	30,345	56,222	80,405	90,906	102,363
Impuesto a la Renta	8,952	16,585	23,720	26,817	30,197
UTILIDAD NETA	21,393	39,636	56,686	64,089	72,166

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63: Análisis Vertical y Horizontal

	AÑO 1	A.V	AÑO2	A.V	A.H	AÑO 3	A.V	A.H	AÑO4	A.V	A.H	AÑOS
Ventas	610,987	100%	685,528	100%	12%	769,162	100%	12%	863,000	100%	12%	968,286
Personal área de operaciones	30,713	5%	30,713	4%	0%	30,362	4%	-1%	46,143	5%	52%	63,736
Costo operativo	416,081	68%	466,403	68%	12%	522,853	68%	12%	586,179	68%	12%	657,219
UTILIDAD BRUTA	164,193	27%	188,411	27%	15%	215,946	28%	15%	230,677	27%	7%	247,331
Personal de Administración y Ventas	77,777	13%	77,777	11%	0%	80,075	10%	3%	83,230	10%	4%	87,331
Gastos de Administración y Ventas	51,654	8%	52,687	8%	2%	53,741	7%	2%	54,816	6%	2%	55,912
Depreciación y amortización	1,725	0%	1,725	0%	0%	1,725	0%	0%	1,725	0%	0%	1,725
UTILIDAD OPERATIVA	33,037	5%	56,222	8%	70%	80,405	10%	43%	90,906	11%	13%	102,363
Gastos Financieros	2,692	0%	0	0%	-100%	0	0%	#¡DIV/0!	0	0%	#¡DIV/0!	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	30,345	5%	56,222	8%	85%	80,405	10%	43%	90,906	11%	13%	102,363
Impuesto a la Renta	8,952	1%	16,585	2%	85%	23,720	3%	43%	26,817	3%	13%	30,197
UTILIDAD NETA	21,393	4%	39,636	6%	85%	56,686	7%	43%	64,089	7%	13%	72,166

Fuente: Elaboración Propia

De los resultados se concluye que la Utilidad Neta frente a las ventas dentro de la proyección de 5 años se obtiene un resultado positivo que se incrementa cada año en esto influye que a partir del segundo año no haya gastos financieros. y se observa que la Utilidad Operativa se incrementa positivamente año a año.

Tabla 64: Flujo de Libre disponibilidad – Primer Año

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		46,375	53,840	39,927	37,961	60,373	52,611	36,732	68,592	46,095	52,946	57,767	57,767	610,987
Costo de producción		31,610	36,660	27,437	25,953	40,972	35,831	25,124	46,547	31,389	36,024	39,267	39,267	416,081
Personal área producción		2,304	2,304	2,304	2,304	2,786	2,304	3,356	2,304	2,304	2,304	2,786	3,356	30,713
Utilidad Bruta		12,461	14,876	10,187	9,704	16,615	14,477	8,253	19,742	12,402	14,618	15,714	15,144	164,193
Personal de Administración y Ventas		5,790	5,790	5,790	5,790	7,095	5,790	8,635	5,790	5,790	5,790	7,095	8,635	77,777
Gastos de administracion y ventas		6,374	2,730	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	51,654
Depreciacion y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		154	6,213	-2	-484	5,121	4,288	-4,780	9,553	2,214	4,430	4,220	2,111	33,037
-Impuesto a la renta		811	915	698	660	987	862	614	1,082	735	827	889	878	9,959
+ depreciacion y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Flujo de Caja Operativo		-514	5,442	-556	-1,001	4,277	3,570	-5,251	8,614	1,623	3,746	3,475	1,377	24,803
- Activo fijo	-14,130													
- Gastos preoperativos	-4,358													
- Capital de trabajo	-22,110													-35,539
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,510	985	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,496
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-40,599	997	6,427	-556	-1,001	4,277	3,570	-5,251	8,614	1,623	3,746	3,475	1,377	-8,240

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 65: Flujo de Libre disponibilidad – Proyección 5 años

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		610,987	685,528	769,162	863,000	968,286
Costo de producción		416,081	466,403	522,853	586,179	657,219
Personal área producción		30,713	30,713	30,362	46,143	63,736
Utilidad Bruta		164,193	188,411	215,946	230,677	247,331
Personal de Administración y Ventas		77,777	77,777	80,075	83,230	87,331
Gastos de administracion y ventas		51,654	52,687	53,741	54,816	55,912
Depreciacion y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		33,037	56,222	80,405	90,906	102,363
-Impuesto a la renta		9,959	16,372	23,720	26,817	30,197
+ depreciacion y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Flujo de Caja Operativo		24,803	41,574	58,411	65,814	73,891
- Activo fijo	-14,130			0		
- Gastos preoperativos	-4,358					
- Capital de trabajo	-22,110	-35,539	-39,874	-44,739	-50,197	192,459
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		2,496	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-40,599	-8,240	1,700	13,672	15,617	266,350

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar, los flujos de caja de la demanda proyectada disminuyen; por ende, se proyecta un monto en negativo en el primer año, ya que se obtuvo flujo de cajas mensuales negativos en algunos meses. Por otro lado, en los siguientes años los flujos de cajas son positivos, determinado la viabilidad y rentabilidad del proyecto antes descrito, en el caso del primer año que se tiene saldos negativos se podría plantear que este sea cubierto por sus mismos socios o de ser el caso equilibrar el capital de trabajo minimizando así la posibilidad de requerir un préstamo adicional.

Dicha decisión será tomada en la junta de accionista que FoodHub ha planteado tener de forma trimestral.

TIR (FCLD): 47.71%

VPN: 57,197

8.8 Flujo Financiero

Tabla 66: Flujo de Efectivo – Primer año

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		46,375	53,840	39,927	37,961	60,373	52,611	36,732	68,592	46,095	52,946	57,767	57,767	610,987
Costo de producción		31,610	36,660	27,437	25,953	40,972	35,831	25,124	46,547	31,389	36,024	39,267	39,267	416,081
Personal área producción		2,304	2,304	2,304	2,304	2,786	2,304	3,356	2,304	2,304	2,304	2,786	3,356	30,713
Utilidad Bruta		12,461	14,876	10,187	9,704	16,615	14,477	8,253	19,742	12,402	14,618	15,714	15,144	164,193
Personal de Administración y Ventas		5,790	5,790	5,790	5,790	7,095	5,790	8,635	5,790	5,790	5,790	7,095	8,635	77,777
Gastos de administración y ventas		6,374	2,730	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	51,654
Depreciación y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		154	6,213	-2	-484	5,121	4,288	-4,780	9,553	2,214	4,430	4,220	2,111	33,037
-Impuesto a la renta		811	915	698	660	987	862	614	1,082	735	827	889	878	9,959
+ depreciación y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Flujo de Caja Operativo		-514	5,442	-556	-1,001	4,277	3,570	-5,251	8,614	1,623	3,746	3,475	1,377	24,803
- Activo fijo	-14,130													
- Gastos preoperativos	-4,358													
- Capital de trabajo	-22,110													-35,539
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,510	985	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,496
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-40,599	997	6,427	-556	-1,001	4,277	3,570	-5,251	8,614	1,623	3,746	3,475	1,377	-8,240
+ Préstamos obtenido	12,180													
-Amortización de la deuda		848	875	903	932	962	993	1,025	1,058	1,092	1,127	1,163	1,201	12,180
- Interés de la deuda		391	364	336	307	277	246	214	181	147	112	76	39	2,692
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		115	107	99	91	82	73	63	53	43	33	22	11	794
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-28,419	-127	5,296	-1,696	-2,149	3,120	2,404	-6,427	7,429	427	2,540	2,258	149	-22,317

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 67: Flujo de Efectivo – Proyección 5 años

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		610,987	685,528	769,162	863,000	968,286
Costo de producción		416,081	466,403	522,853	586,179	657,219
Personal área producción		30,713	30,713	30,362	46,143	63,736
Utilidad Bruta		164,193	188,411	215,946	230,677	247,331
Personal de Administración y Ventas		77,777	77,777	80,075	83,230	87,331
Gastos de administracion y ventas		51,654	52,687	53,741	54,816	55,912
Depreciacion y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		33,037	56,222	80,405	90,906	102,363
-Impuesto a la renta		9,959	16,372	23,720	26,817	30,197
+ depreciacion y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Flujo de Caja Operativo		24,803	41,574	58,411	65,814	73,891
- Activo fijo	-14,130			0		
- Gastos preoperativos	-4,358					
- Capital de trabajo	-22,110	-35,539	-39,874	-44,739	-50,197	192,459
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		2,496	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-40,599	-8,240	1,700	13,672	15,617	266,350
+ Préstamos obtenido	12,180					
-Amortización de la deuda		12,180	0	0	0	0
- Interés de la deuda		2,692	0	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		794	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-28,419	-22,317	1,700	13,672	15,617	266,350

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso señalar que por invertir 28,419 el proyecto daría al inversionista una rentabilidad promedio anual del 20.80%, que es el costo de oportunidad exigida, adicionalmente recibiría 72,093 expresados en términos del año 0.

VPN: 72,903

TIR: 49.74%

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

Tabla 68: Accionistas

Nro de accionistas	Porcentaje de	5
Diego	20%	5684
Karina	20%	5684
Jair	20%	5684
Dinna	20%	5684
Johanna	20%	5684
Total	100%	28419

Fuente: Elaboración Propia

Basados en la información de la tabla anterior, se utilizará el método CAPM el cuál sirve para determinar la tasa de rentabilidad requerida para un activo que forma parte del portafolio de inversiones, el COK es la tasa de retorno que espera el inversionista por parte del proyecto lo cual para FoodHub sumándole el riesgo país se obtiene como resultado 20.80%.

Tabla 69: Cálculo WACC

	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros/entidades bancarias	12,180	30.00%	32.55%	9.76%
Financiamiento Accionistas	28,419	70.00%	20.80%	14.56%
Inversión Total	40,599	100.00%		24.32%

Fuente: Elaboración Propia

A través del método mencionado y de las variables descritas, se determinó que la WACC es de 24.32%, la cual se calculó con los aportes de los accionistas, el préstamo del banco y el costo que representa: COK y tasa de interés por el préstamo.

8.10 Indicadores de rentabilidad

En análisis de rentabilidad, la empresa FoodHub considero los resultados obtenidos en su VAN y en su TIR, tomando en cuenta que para determinar estos factores se generó antes el flujo de caja correspondiente para tener una visión positiva para el negocio.

De acuerdo a lo mencionado el VAN obtenido en el plazo de los 5 años de proyección propuestos fue el siguiente:

Tabla 70: Valor Presente Neto

VALOR PRESENTE NETO	
VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	57,197
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	72,903

Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo observar los resultados brindan que la propuesta del negocio es viable lo cual es positivo para el plan generado, ya que la VAN (FCLD) es S/ 57,197, lo que significa que el dinero invertido es superior a la tasa COK estimada lo que nos indica que el proyecto es viable y rentable, con generación de valor para los accionistas.

Por otro lado, el VAN (FCNI) es S/ 72 ,903, lo que significa que el dinero invertido es superior a la tasa WACC estimada lo que nos indica que el proyecto es viable y rentable, con generación de valor para inversionistas (accionistas + financista externo).

Asimismo, en referencia de la TIR de la empresa FoodHub obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 71: TIR

TIR	
TIR FCLD	47.71%
TIR FCNI	49.74%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la TIR reflejan que el proyecto planteado es viable y aceptable, porque los porcentajes de la TIR (FCLD) es 47.71% y la TIR (FCNI) es 49.74% lo que significa en las tasas de retorno del proyecto se encuentran por encima de la tasa COK y WACC, propiamente dicho. Es decir, genera un valor adicional para los accionistas y los inversionistas.

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad FoodHub tomo los resultados del COK y WACC ello ante los resultados de VPN FCLD y VPN FCNI, asimismo plantearon las siguientes interrogantes para poder generar la evaluación correspondiente:

1).-Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio ($VPN_{FCNI} = 0$). Interprete resultados.

En el siguiente planteamiento para que nuestro VPN FCNI sea 0, la TIR para el negocio tendrá que ser de 47.71%, lo cual se puede decir que de cierta forma el riesgo será asumido sobre la inversión que se planteó.

2).-Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio ($VPN_{FCLD} = 0$) Interprete resultados.

En la interrogante mencionada el WACC para FoodHub tendrá que estar dentro del límite de 24.32%, ello permite tener un reflejo que si este dato está más cerca al 0 se tendrá un mayor riesgo para el negocio propuesto en su capital propuesto.

Por cada sol posterior invertido al punto de equilibrio el inversionista genera una ganancia de valor en dinero

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

En el flujo financiero se establece 2 posibles escenarios, los cuales son el optimista y pesimista.

En referencia al escenario optimista, se tomó en cuenta el aumento de ventas al 10%:

Tabla 72: Escenario Optimista – Primer año

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		51,012	59,224	43,920	41,757	66,410	57,872	40,405	75,451	50,705	58,241	63,544	63,544	672,086
Costo de producción		34,733	40,288	30,142	28,510	45,031	39,375	27,598	51,163	34,490	39,588	43,156	43,156	457,231
Personal área producción		2,304	2,304	2,304	2,304	2,786	2,304	3,356	2,304	2,304	2,304	2,786	3,356	30,713
Utilidad Bruta		13,975	16,633	11,474	10,943	18,593	16,193	9,452	21,984	13,911	16,349	17,602	17,032	184,142
Personal de Administración y Ventas		5,790	5,790	5,790	5,790	7,095	5,790	8,635	5,790	5,790	5,790	7,095	8,635	77,777
Gastos de administración y ventas		6,374	2,730	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	51,654
Depreciación y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		1,668	7,969	1,285	755	7,099	6,005	-3,581	11,796	3,722	6,160	6,108	3,999	52,985
-Impuesto a la renta		887	1,002	763	722	1,082	945	673	1,188	806	909	977	965	10,919
+ depreciación y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Flujo de Caja Operativo		925	7,111	666	176	6,161	5,204	-4,110	10,751	3,060	5,395	5,275	3,178	43,791
- Activo fijo	-14,130													
- Gastos preoperativos	-4,358													
- Capital de trabajo	-24,321													-39,093
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,783	713	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,496
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-42,810	2,708	7,824	666	176	6,161	5,204	-4,110	10,751	3,060	5,395	5,275	3,178	7,195
+ Préstamos obtenido	12,843													
-Amortización de la deuda		894	923	952	983	1,015	1,047	1,081	1,116	1,151	1,188	1,227	1,266	12,843
- Interés de la deuda		413	384	354	324	292	260	226	191	155	118	80	41	2,838
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		122	113	105	96	86	77	67	56	46	35	24	12	837
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-29,967	1,523	6,631	-537	-1,035	4,940	3,974	-5,351	9,501	1,799	4,123	3,992	1,883	-7,649

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 73: Escenario Optimista – Proyección 5 años

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		672,086	754,080	846,078	949,300	1,065,114
Costo de producción		457,231	512,574	574,657	644,303	722,434
Personal área producción		30,713	30,713	30,362	46,143	63,736
Utilidad Bruta		184,142	210,793	241,059	258,853	278,945
Personal de Administración y Ventas		77,777	77,777	80,075	83,230	87,331
Gastos de administración y ventas		51,654	52,687	53,741	54,816	55,912
Depreciación y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		52,985	78,604	105,518	119,083	133,976
-Impuesto a la renta		10,919	27,900	31,128	35,129	39,523
+ depreciación y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Flujo de Caja Operativo		43,791	52,429	76,115	85,678	96,178
- Activo fijo	-14,130			0		
- Gastos preoperativos	-4,358					
- Capital de trabajo	-24,321	-39,093	-43,862	-49,213	-55,217	211,705
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		2,496	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-42,810	7,195	8,567	26,902	30,461	307,884
+ Préstamos obtenido	12,843					
-Amortización de la deuda		12,843	0	0	0	0
- Interés de la deuda		2,838	0	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		837	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-29,967	-7,649	8,567	26,902	30,461	307,884

Fuente: Elaboración Propia

En este caso se observa que FoodHub logra subir significativamente en su VPN dado que es de S/. 98,926 y el TIR del negocio es de 64.97% lo cual es favorable y la empresa generará mayor rentabilidad debido a que sus ventas incrementaran de forma mucho más favorable.

Por otro lado, en el escenario pesimista, se determinó que la disminución de ventas baje a un 10%:

Tabla 74: Escenario Pesimista – Primer año

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		41,737	48,456	35,934	34,165	54,336	47,350	33,059	61,733	41,486	47,651	51,991	51,991	549,888
Costo de producción		28,488	33,032	24,731	23,396	36,913	32,286	22,649	41,930	28,288	32,460	35,379	35,379	374,930
Personal área producción		2,304	2,304	2,304	2,304	2,786	2,304	3,356	2,304	2,304	2,304	2,786	3,356	30,713
Utilidad Bruta		10,946	13,120	8,899	8,465	14,636	12,761	7,054	17,499	10,894	12,888	13,826	13,256	144,245
Personal de Administración y Ventas		5,790	5,790	5,790	5,790	7,095	5,790	8,635	5,790	5,790	5,790	7,095	8,635	77,777
Gastos de administración y ventas		6,374	2,730	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	4,255	51,654
Depreciación y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		-1,361	4,457	-1,289	-1,723	3,143	2,572	-5,979	7,310	705	2,699	2,332	223	13,088
-Impuesto a la renta		735	828	633	598	892	779	556	977	663	746	801	791	8,999
+ depreciación y amortización de intangibles		144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
Flujo de Caja Operativo		-1,953	3,772	-1,778	-2,178	2,394	1,937	-6,391	6,478	185	2,097	1,675	-424	5,814
- Activo fijo	-14,130													
- Gastos preoperativos	-4,358													
- Capital de trabajo	-19,899													-31,985
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,238	1,258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,496
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-38,388	-715	5,030	-1,778	-2,178	2,394	1,937	-6,391	6,478	185	2,097	1,675	-424	-23,675
+ Préstamos obtenido	11,516													
-Amortización de la deuda		802	827	854	881	910	939	969	1,000	1,033	1,066	1,100	1,135	11,516
- Interés de la deuda		370	344	318	290	262	233	203	171	139	106	72	36	2,545
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		109	102	94	86	77	69	60	51	41	31	21	11	751
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-26,871	-1,777	3,960	-2,856	-3,264	1,300	834	-7,503	5,356	-945	957	524	-1,585	-36,985

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 75: Escenario Pesimista – Proyección 5 años

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		549,888	616,975	692,246	776,700	871,457
Costo de producción		374,930	420,232	471,050	528,055	592,004
Personal área producción		30,713	30,713	30,362	46,143	63,736
Utilidad Bruta		144,245	166,030	190,834	202,501	215,717
Personal de Administración y Ventas		77,777	77,777	80,075	83,230	87,331
Gastos de administracion y ventas		51,654	52,687	53,741	54,816	55,912
Depreciacion y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Utilidad Operativa (EBIT)		13,088	33,840	55,293	62,730	70,749
-Impuesto a la renta		8,999	4,845	16,311	18,505	20,871
+ depreciacion y amortización de intangibles		1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
Flujo de Caja Operativo		5,814	30,720	40,706	45,950	51,603
- Activo fijo	-14,130			0		
- Gastos preoperativos	-4,358					
- Capital de trabajo	-19,899	-31,985	-35,887	-40,265	-45,177	173,213
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		2,496	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-38,388	-23,675	-5,167	441	772	224,816
+ Préstamos obtenido	11,516					
-Amortización de la deuda		11,516	0	0	0	0
- Interés de la deuda		2,545	0	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		751	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-26,871	-36,985	-5,167	441	772	224,816

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar para FoodHub no es rentable la disminución de ventas debido a que recién se recupera en el segundo año las ganancias, asimismo, los resultados de la VPN son de S/. 15,469 la cual es muy baja al cálculo establecido o realizado en el proyecto, como también la TIR que se obtiene como resultante es de 30.64% lo cual bajo aproximadamente en la mitad al planteado desde un inicio.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

FoodHub es un negocio en el cual se basa en poder brindar y satisfacer a los clientes, motivo por el cual en este punto se logra especificar cuantos menús como mínimo de debe brindar para que el negocio pueda cubrir los gastos fijos y variables que han podido determinar en el transcurso del planteamiento del proyecto. De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que FoodHub tendrá que brindar 17,026 menús dentro del primer año lo cual se obtiene como un ingreso en soles de S/.255.385.

El Punto de Equilibrio se genera en el mes de mayo.

También se realizó la distribución de volumen de las unidades vendidas (P. E= 17,026), según el tipo de producto vendido (Comida Criolla y Comida Saludable).

Tabla 76: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio promedio de venta unitario (por servicio)	S/. 15.00	S/. 15.30	S/. 15.61	S/. 15.92	S/. 16.24
Costo Variable unitario	S/. 11.42				
Costos fijos anuales	S/. 60,952	S/. 62,171	S/. 63,414	S/. 64,683	S/. 65,976
Punto de equilibrio en ingresos (soles)	S/. 255,385	S/. 245,159	S/. 236,418	S/. 228,902	S/. 222,408
Punto de equilibrio en Cantidad de productos	17,026	16,023	15,149	14,380	13,698

Fuente: Elaboración Propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

A continuación, y basado en las estrategias propuestas en el FODA Cruzado (Ver Figura 3), Se presentará los principales riesgos identificados inicialmente como posibles amenazas:

Tabla 77: Análisis de Riesgos

Riesgo	Estrategia
Disminución en la demanda por inestabilidad económica en el Perú.	El enfoque del negocio rige de un rango de precio la cual es accesible para el segmento donde apuntamos, ello nos permite tener una ventaja competitiva frente a nuestros competidores directos.
Incertidumbre debido a la pandemia.	Efectuar reuniones semanales en donde se definan acciones de contingencia según la

	demanda y buscar soluciones con fines convenientes para el rubro del negocio.
Surgen nuevos competidores con un concepto similar o permanecen los actuales.	Ofrecer a través de una web comida saludable y comida criolla con el valor nutricional de cada menú.
Incremento por costos de insumos en la huelga agraria.	Concretar acuerdos comerciales con proveedores con precios competitivos e identificar los insumos sustituyen en caso de escases por huelgas agrarias.

Fuente: Elaboración Propia

9 CONCLUSIONES

FoodHub, te brindará un producto final de calidad, dándote un surtido de platos tanto criollo como saludables, enfocado el valor nutricional para cada platillo. Para ello se va desarrollar una página Web donde se dará a mostrar la variedad de platos que se elaboran.

Al segmento que apunta FoodHub es para personas solteras que trabajan todo el día o a su vez estudian, del sexo masculino y femenino del NSE B dentro de Lima Metropolitana, la cual no se dan el tiempo para poder cocinarse. Dada a la coyuntura que atravesamos, este nicho de mercado se ha visto en la obligación de buscar alternativas de alimentación, en donde FoodHub cubre esa necesidad con alimentos rico y saludable, a su vez la elaboración de alimentos es bajo la supervisión de un Nutricionista con el objetivo de poder dar un buen producto final de calidad.

Asimismo, a partir de la investigación de mercado y el landing page con una tasa de conversión del 15% evidencia que los clientes a la cual se dirige FoodHub, buscan dentro de sus opciones de alimentación, que sean ricos, pero a la vez saludables, y la cual tenga una información nutricional en los platos a consumir.

En contexto y según como ha quedado demostrado, el proyecto resulta, desde el punto de vista financiero es bastante atractivo, a pesar de la Pandemia, en esta nueva normalidad encontramos un nicho de mercado bastante potencial, la cual como misión de negocio es atender dicha necesidad cubriendo las expectativas por parte de los consumidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Areiza Vélez, Carlos Alberto (2001). *Cómo hacer promociones vendedoras siendo una pequeña o mediana empresa*. *Estudios Gerenciales*, (78),55-58. ISSN: 0123-5923. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21207803>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Código de Ética de un Restaurante. (2020, 22 octubre). SoyEtica.com. Recuperado de <https://soyetica.com/codigo-de-etica-de-un-restaurante/>
- E. (22 de julio 2020). *Tendencias en nuevas tecnologías para restaurantes*. *Escuela Online Marketing Gastronómico*. <https://escuelamarketinggastronomico.net/tendencias-en-nuevas-tecnologias-para-restaurantes/>
- El Comercio. (14 de agosto 2020). *¿Cómo lograr que la gastronomía en el Perú sea sostenible?* | *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/especial/perusostenible/pactos/como-lograr-que-gastronomia-peruana-sea-mas-sostenible-noticia-1994523>
- Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. EDITORA PERÚ. (s. f.). *El delivery es un importante aliado en la lucha contra el coronavirus*. Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-delivery-es-un-importante-aliado-la-lucha-contra-coronavirus-811798.aspx>
- ESAN Graduate School of Business. (n.d.-b). *VPN y TIR: los índices para evaluar proyectos de inversión*. Recuperado de Edu.pe website: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/vpn-y-tir-los-indices-para-evaluar-proyectos-de-inversion-1/>
- ESAN Graduate School of Business. (n.d.). *La importancia del WACC en las finanzas empresariales*. Recuperado de Edu.pe website: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/la-importancia-del-wacc-en-las-finanzas-empresariales/>
- Gestión, R. (7 de mayo 2020). *Delivery de restaurantes: Cinco pasos para prevenir el contagio de Covid-19*. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-minsa-cinco->

pasos-que-debe-cumplir-el-delivery-de-restaurantes-para-prevenir-el-contagio-de-covid-19-nndc-noticia/

Gómez, L., Parra, M., Lucumi, D., Bermúdez, L., Calderón, A., Mantilla, J. & Mora-Plazas, M. (2020) Relevancia de las acciones políticas dirigidas a garantizar una alimentación saludable y suficiente en el contexto de la actual pandemia de COVID-19. *ResearchGate*, 1-13. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16193.17765>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. Informe Técnico N°02. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *NEGOCIOS DE RESTAURANTES DISMINUYERON 93,78% EN ABRIL DE 2020*. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_89_2020.pdf

Ipsos: Investigación de Mercado. (2020). EFM: Aprovechando las nuevas tecnologías para la gestión de la experiencia del cliente. <https://www.ipsos.com/es-pe/efm-aprovechando-las-nuevas-tecnologias-para-la-gestion-de-la-experiencia-del-cliente>

Ministerio del Ambiente (2020). *Ley N° 30884 regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente*. (s. f.). SINIA | Sistema Nacional de Información Ambiental. <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B0%2030884,p%C3%BAblica%20y%20Fo%20el%20ambiente>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). MEF presentó Marco Macroeconómico Fiscal 2021-2024, proyectando que la economía peruana crecerá 10% en el próximo año. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=0&id=6678&lang=es-ES

MINSA. (2020) *¿Qué protocolos de higiene deben cumplir los restaurantes que hacen delivery?* <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery>

- Ministerio de Salud (2020). *"Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19"*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/903763/RM_448-2020-MINSA.pdf
- Ministerio de Salud (2020). *"Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19"*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/903763/RM_448-2020-MINSA.pdf
- Ministerio de la Producción. (2020). *PRODUCE aprueba protocolo para reinicio del servicio de entrega a domicilio por terceros (delivery) para restaurantes y comercio electrónico de bienes para el hogar*
<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/163876-produce-aprueba-protocolo-para-reinicio-del-servicio-de-entrega-a-domicilio-por-terceros-delivery-para-restaurantes-y-comercio-electronico-de-bienes-para-el-hogar/>
- Passport, Euromonitor International. (2020). *Coronavirus (COVID 2019): Understanding The Impact. Economic Scenario Model*.
<https://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/dashboard/index#>
- Passport, Euromonitor International. (2020). *Limited- Service Restaurants in Peru. Country Report*. Recuperado de:
<https://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/analysis/related>
- Planner. (2020, March 25). *Cómo calcular el WACC*. Recuperado de Plandenegociosperu.com website: <https://plandenegociosperu.com/2020/03/como-calcular-el-wacc/>
- Retail, P. P. (2020). *Perú: Restaurantes incrementan sus pedidos gracias a la transformación digital*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/peru-restaurantes-incrementan-sus-pedidos-gracias-a-la-transformacion-digital/>
- Trigoso, M. (2020). *Cocinas Ocultas llegará atendiendo a 15 marcas de gastronomía en Perú*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/cocinas-ocultas-llegara-atendiendo-a-15-marcas-de-gastronomia-en-peru-noticia/>
- Veas-González, Iván A., Sanchez-Ortiz, Aurora D., & Perez-Cabañero, Carmen. (2019). *Determinantes del Marketing Boca a Boca en el Contexto Universitario: El Rol de la*

Satisfacción y la Lealtad de los Estudiantes. Formación universitaria, 12(1), 45-54.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000100045>

W. (2020). *Medidas para salir adelante a Pulso: Qué hacer para recoger tus compras en tienda o delivery.* Pulso Salud. <https://pulsosalud.com/medidas-para-salir-adelante-a-pulso-que-hacer-para-recoger-tus-compras-en-tienda-o-delivery/>