UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Propuesta de negocio basada en el desarrollo de Smoothies Orgánicos,
denominada “Healthy Smoothie”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de Bachiller en Negocios Internacionales.

AUTORES:

Mayta Rocha, Diana Sadith (0000-0003-1835-5670)

Taco Peña, Andrea (0000-0001-7811-7725)

Velasco Flores, Dolly Marjorie (0000 -0002-0874-3744)

Vidaurre Lozano, Valeria Andrea (0000-0002-0424-338x)

ASESOR

Ponce Polanco, Orlando (0000-0002-9704-0345)

Lima, 10 de Julio de 2018

A nuestras familias.

Agradecimientos

A todas aquellas personas que estuvieron apoyándonos en todo nuestro proceso para terminar la carrera.

Resumen

Mediante el presente trabajo se desarrollará el Proyecto Empresarial de Smoothies Saludables, que son bebidas preparadas con frutas peruanas de calidad y cuya funcionalidad es satisfacer las necesidades del consumidor en cuanto a salud, bienestar y dolencias corporales.

Se analizará los factores internos y externos del sector para conocer la viabilidad del proyecto; así como se desarrollará las distintas técnicas de Marketing a fin de conocer la acogida del producto en el target elegido. Esto sin dejar de lado el establecimiento de objetivos y estrategias del proyecto para posteriormente conocer la rentabilidad del mismo.

Palabras clave: Smoothies, salud, bienestar, funcionalidad, target, rentabilidad.

ABSTRACT

With this work will develop the Business Project of Healthy Smoothies, which are drinks prepared with quality Peruvian fruits and whose functionality is to satisfy the needs of the consumer in terms of health, well-being and body ailments.

The internal and external factors of the sector will be analyzed to know the viability of the project; as well as the different marketing techniques will be developed in order to know the reception of the product in the chosen target. This without leaving aside the establishment of objectives and strategies of the project to later know the profitability of the same.

Key Words: Smoothies, health, well-being, functionality, target, profitability.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Capítulo 1. Resumen ejecutivo</i>	<i>11</i>
<i>Capítulo 2. Aspectos generales del negocio</i>	<i>12</i>
2.1 Idea / Nombre del negocio.....	12
2.2 Descripción del producto a ofrece	13
2.3 Equipo de trabajo.....	14
Capítulo 3. Planeamiento Estratégico.....	16
3.1 Análisis externo	16
3.1.1 Análisis PESTEL.....	22
3.1.2 Análisis EFE.....	22
3.2 Análisis interno.....	23
3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de porter	23
3.2.2 Análisis FODA	26
3.3 Visión.....	27
3.4 Misión.....	27
3.5 Estrategia genérica.....	27
3.6 Objetivos estratégicos.....	27
Capítulo 4. Investigación / Validación de mercado.....	28
4.1 Diseño metodológico de la investigación.....	28
Hipótesis:	28
4.1.1 Etapa cualitativa	28
4.1.2 Etapa cualitativa	30
4.1.3 Etapa Cuantitativa.....	30
4.2 Resultados de la investigación.....	30
4.2.1 Validación de la etapa cualitativa.....	30
4.2.2 Validación de la etapa cuantitativa.....	32
4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	37
Capítulo 5. Plan de Marketing.....	39
5.1 Planeamiento de objetivos de marketing	39
5.2 Estrategias marketing	39
5.2.1 Segmentación	39
5.2.2 Posicionamiento	39
5.3 Mercado objetivo.....	41
5.3.1 Tamaño de mercado.....	41

5.3.2	Tamaño de mercado disponible	41
5.3.3	Tamaño de mercado operativo	42
5.3.4	Potencial de crecimiento del mercado	43
5.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	43
5.4.1	Estrategias de producto / servicio	43
5.4.2	Diseño de producto/ servicio	44
5.4.3	Estrategia de precios	45
5.4.4	Estrategias Comunicacional	46
5.4.5	Estrategia de Distribución	48
5.5	Plan de ventas y Proyección de la Demanda	48
5.6	Presupuesto de Marketing	50
Capítulo 6. Plan de operaciones		51
6.1	Políticas operaciones	51
6.1.1	Calidad.....	51
6.1.2	Procesos	52
6.1.3	Planificación	53
6.1.4	Inventarios	54
6.2	Diseño de instalaciones	54
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	54
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	56
6.2.3	Distribución de las instalaciones	57
6.3	Especificaciones técnicas del producto	58
6.4	Mapa de procesos y PERT.....	59
6.5	Planeamiento de la producción.....	62
6.5.1	Gestión de compras y stock	62
6.5.2	Gestión de calidad	65
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	67
6.6	Inversión en activos fijos vinculados a los procesos productivos	69
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	70
Capítulo 7. Estructura Organizacional y Recursos Humanos.....		71
7.1	Objetivos Organizacionales	71
7.2	Naturaleza de la organización.....	71
7.2.1	Organigrama	71
7.2.2	Diseño de puestos y funciones.....	72

7.3	Políticas organizacionales.....	79
7.4	Gestión humana	81
7.4.1	Reclutamiento	81
7.4.2	Selección, contratación e inducción	82
7.4.3	Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño	83
7.4.4	Motivación.....	85
7.4.5	Sistema de remuneración.....	85
7.5	Estructura de gastos de recursos humanos	86
Capítulo 8. Plan Económico Financiero		89
8.1	Supuestos	89
8.2	Inversión en activos y depreciación.....	90
8.3	Proyección de ventas	93
8.4	Calculo del capital de trabajo	95
8.5	Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional	96
8.6	Estados Financieros	97
8.7	Flujo Financiero.....	99
8.8	Tasa de descuento accionistas y wacc	100
8.9	Indicadores de rentabilidad.....	101
8.10	Análisis de riesgo	102
8.10.1	Análisis de sensibilidad	102
8.10.2	Análisis por escenarios	103
8.10.3	Análisis de punto de equilibrio.....	104
8.10.4	Principales riesgos del proyecto	105
Capítulo 9. Conclusiones.....		106
Bibliografía.....		109
Anexos.....		111

Índice de tablas

Tabla N°1. Proyección de Ventas de Jugos en Millones de soles.	43
Tabla N°2. Evaluación de cada producto según atributos valorados por el cliente	46
Tabla N°3. Plan de Ventas.....	49
Tabla N°4. Presupuesto de Marketing	50
Tabla N°5. Matriz de criterio de Selección de Local	55
Tabla 6. Matriz de criterio de Ubicación del Food Truck	55
Tabla N°7.Presupuesto Información Nutricional	59
Tabla N°8.Diagrama de Pert.....	61
Tabla N°9.Materia Prima.....	64
Tabla N° 10.Inversion en Activos	69
Tabla N°11 .Costos de Producción.....	70
Tabla N°12.Presupuesto de Recursos Humanos	86
Tabla N°13.Planilla remunerativa	88
Tabla N°14. <i>Supuestos</i>	89
Tabla N°15.Inversion en Activo Fijo (Importe en Nuevos Soles)	90
Tabla N°16. Inversión en Activos Intangibles (Importes en Nuevos Soles).....	90
Tabla N°17. Gastos Pre Operativos (Importe en Nuevos Soles).....	91
Tabla N°18. <i>Depreciación (Importen en Nuevos Soles)</i>	92
Tabla N°19. Amortización (Importen en Nuevos Soles).....	92
Tabla N°20. Proyección de ventas mensuales para el año 1 (Expresados en unidades) 93	
Tabla N°21. Estructura de costos – Batido Energizante.....	93
Tabla N°22. Estructura de costos – Batido Adelgazante.....	94
Tabla N°23. Estructura de costos – Batido Vitamínico.....	94
Tabla N°24. Estructura de costos – Batido Exótico	94
Tabla N°25. Estructura de costos de inversión.....	96
Tabla N°26. Estructura de aportes por socios	96
Tabla N°27. Balance general (Expresado en Nuevos Soles).....	97
Tabla N°28. Estado de Ganancias y Perdías con Gastos Financieros y Escudo Fiscal..	98
Tabla N°29. Estado de Ganancias y Pérdidas en Gastos Financieros y Escudo Fiscal..	99
Tabla N°30. Estado de Ganancias y Pérdidas con Gastos Financieros y Escudo Fiscal	100
Tabla N°31. Costo de Oportunidad	101
Tabla N°32. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	101
Tabla N°33. Análisis de punto de equilibrio	104

Índice de Figuras

Figura N°1. Variedad de Smoothies	14
Figura N°2. Lista de países de Latinoamérica que buscan productos saludables.....	17
Figura N°3. Densidad Empresarial por Departamentos	18
Figura N°4. <i>Variación en Ventas por Volumen y Productos que los latinos quieren ver más en los anaqueles</i>	19
Figura N°5. Matriz de Análisis PESTEL	21
Figura N°6. Análisis MEFE del plan estratégico de Smoothie Healthy.....	22
Figura N° 7. Análisis MEFI de Matriz de Evaluación de Factores Internos.	22
Figura N°8. Objetivos propuestos para las entrevistas a profundidad.....	29
Figura N° 9. Resultados encontrados en las entrevistas a profundidad realizadas a consumidores potenciales.	30
Figura N° 10. <i>Resultados encontrados en las entrevistas a profundidad realizadas a dueños de Food Truck y Juguerías</i>	31
Figura N°11. <i>Resultados encontrados en las entrevistas a Nutricionistas</i>	32
Figura N° 12. <i>Frutas y verduras con mayor consumo</i>	32
Figura N°13. <i>Consumo de Frutas y/o verduras</i>	33
Figura N° 14. <i>Beneficios a encontrar en los batidos</i>	33
Figura N°15. <i>Intención de consumo hacia los batidos</i>	34
Figura N° 16. Lugar de compra.....	34
Figura N° 17. <i>Frecuencia de consumo</i>	34
Figura N°18. <i>Presentación del envase</i>	35
Figura N°19. <i>Criterios de compra</i>	36
Figura N° 20. <i>Precio a pagar por un batido nutritivo</i>	36
Figura N° 21. <i>Medio de publicidad</i>	37
Figura N° 22. Objetivos de Marketing	39
Figura N° 23. <i>Población de Lima Metropolitana por Distritos</i>	41
Figura N° 24. <i>Los 20 distritos más poblados de Lima Metropolitana</i>	42
Figura N° 25. <i>Estilos de vida</i>	42
Figura N° 26. <i>Precios de referencia de la competencia</i>	46
Figura 27. <i>Proyección. Localización del local</i>	55
Figura 28. <i>Localización del Food Truck</i>	56
Figura 29. <i>Proyección. Mapa de Proceso</i>	60
Figura 30. <i>Flujo grama de Procesos</i>	61

Figura 31. Diagrama de PERT	62
Figura 32. Calendario de estacionalidad de Fruta	62
Figura 33. Calendario de estacionalidad de Fruta	63
Figura 34. Autenticación de calidad de insumos	65
Elaboración propia.....	65
Figura 35. Tipos de inspecciones	66
Figura 36. Tipos de contaminación	67
Figura 37. Escala de Evaluación de proveedores	67
Figura 38. <i>Validación de proveedor</i>	68
Figura 39. Plan de Inducción.....	83
Figura 40. Evaluación de Desempeño	84
Figura 41. Plan de Inducción.....	85
Figura 42. Plan de Inducción.....	86
Figura 43. Estructura de Inversiones	96

Capítulo 1. Resumen ejecutivo

El proyecto Healthy Smoothie nace ante la necesidad de contrarrestar los altos índices de desnutrición en el país, debido a la poca disponibilidad o falta de tiempo de las personas para conseguir alimentos sanos que se encuentren cerca de ellos; así como la creciente tendencia por la alimentación saludable en el mercado.

La idea de negocio consiste en la elaboración y comercialización de Smoothies o también llamados, batidos saludables. Los cuales aportan energía y nutrientes necesarios para combatir alguna deficiencia alimenticia presente en el consumidor, además de contribuir a una saludable alimentación. Los batidos saludables serán producidos con diversas frutas y verduras de calidad oriundas del territorio peruano. Lo que conlleva a que existan 4 tipos de presentaciones, entre ellos tenemos a los Batidos Energizantes, encargados de brindar energía para el desarrollo de las actividades, Batidos Vitamínicos, encargados de aportar vitaminas al organismo, Batidos Adelgazantes elaborado con frutas y verduras antioxidantes y diuréticos y Batidos Exóticos que brindan frescura y a la vez aporte de proteínas para el consumidor.

Healthy Smoothies se encontrara situado en una de las avenidas más concurridas del distrito de Santiago de Surco: Avenida Primavera. El servicio que se ofrece es la venta directa al cliente mediante Foodtruck; así como el servicio de delivery a las zonas aledañas. Dichos servicios serán ofrecidos en el horario de la mañana; es decir que se ofrecerá Smoothies como parte del desayuno nutritivo para los comensales de toda la zona de la avenida Primavera.

A diferencia de la competencia, los Smoothies que comercializa la empresa son funcionales; es decir que existe uno para cada necesidad del cliente considerando el aporte saludable en una dieta alimenticia y teniendo en cuenta el gran aporte nutritivo que surge al combinar las frutas y/o verduras peruanas.

Capítulo 2. Aspectos generales del negocio

2.1 Idea / Nombre del negocio

En la actualidad podemos observar que la tendencia por la alimentación saludable continúa en incremento y cada día son más las personas que apuestan por alternativas saludables.

Los Smoothies son bebidas orgánicas hechas a base de frutas, verduras y semillas. Ingredientes que dan forma a un producto con alto contenido nutricional. Motivo por el cual los Smoothies se están convirtiendo en reemplazo perfecto del típico desayuno tradicional peruano, debido a que se trata de una opción, refrescante, rica y nutritiva.

La idea de negocio se basa en la venta de “Smoothies saludables” los cuales son batidos hechos a base de frutas, verduras y semillas, que son preparados en el momento, libre de conservantes y personalizados según el gusto y necesidad del cliente. Brindando de esta manera la opción de crear la combinación que más le guste al consumidor y que a la vez, esta le permita lograr sus objetivos personales.

Esta propuesta nace con la finalidad de satisfacer la necesidad de alimentación saludable ya que actualmente la sociedad sigue un estilo de vida activo que en muchas ocasiones no le permite alimentarse sanamente, es por ello que Healthy Smoothies ofrece batidos al paso libres de conservantes, a través de foodtrucks.

Healthy Smoothie

2.2 Descripción del producto a ofrece

Healthy Smoothies se basa en una propuesta de negocio innovadora y retadora que ofrece batidos saludables de alto contenido nutricional. Cada Smoothie será diferente y otorgará beneficios específicos a cada uno de nuestros consumidores los cuales contarán con dos alternativas de elección, las cuales pasaremos a detallar a continuación.

- Alternativa 1: Arma tu Smoothie!

Cada consumidor podrá optar por armar su propio batido con o sin apoyo de especialistas en nutrición. Es decir, si nuestra cartilla de opciones no complace a nuestro cliente, él tendrá la alternativa de escoger hasta 4 ingredientes y un zumo y armar su batido.

Esta alternativa nace debido a que en muchas ocasiones tanto deportistas como pacientes, cuentan con dietas estrictas que deben cumplir a cabalidad y Healthy Smoothie comprende esto y brinda a sus clientes alternativas flexibles.

U optar por escoger entre las alternativas de nuestra cartilla de sabores. En la cual se encuentran combinaciones tales como los batidos energizante, los adelgazantes, los vitamínicos, los exóticos, los frozen, entre otros.

- Alternativa 2: Elige tu Smoothie!

Contaremos con una cartilla batidos en donde podrán escoger entre las alternativas de batidos que con las que contamos, tales como: los energizantes, los adelgazantes, los vitamínicos, los exóticos, los frozen, entre otros.

Nuestros productos se comercializarán a través de puntos de venta conocidos como “foodtrucks”, el cual en un inicio estará estratégicamente ubicada en el distrito de surco

Figura N°1. Variedad de Smoothies

ELIGE TU SMOOTHIE		
Los adelgazantes	Smoothie de apio, pepino y piña
Los energizantes	Smoothie de fresa, coco, piña con polvo de maca
Los Vitamínicos	Smoothie de plátano, cereza, naranja, leche de almendra
Los Exóticos	Toronja, piña, maracuyá, pitahaya.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Equipo de trabajo

- Mayta Rocha, Diana Sadith – Analista Administrativa de Recursos humanos Diana es administradora de empresas del Instituto superior San Ignacio de Loyola, actualmente se encuentra cursando el X ciclo de la carrera de Administración de empresas de la Universidad UPC. Cuenta con más de 6 años de experiencia como administrativa en las áreas de ventas y recursos humanos del sector comercial y transporte de carga sobredimensionada.

Liderará el área de Gestión del talento con la finalidad de gestionar estrategias de atracción del talento que se encuentren alineadas con la marca y objetivos de la empresa.

- Taco Peña, Andrea – Analista Administrativa Logística

Andrea estudió Administración de Negocios en la Escuela de Negocios IPAE, actualmente se encuentra cursando el X Ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad UPC. Tiene 26 años de edad, es administradora de Empresas y futura Licenciada de Negocios Internacionales.

Cuenta con 3 años de experiencia en el área de Facturación, Logística y Ventas en productos de consumo masivo. Liderará el área de Marketing de la empresa, con la finalidad de manejar y coordinar las estrategias de ventas, además de posicionar la empresa en el mercado.

- Velasco Flores, Dolly – Analista Logística

Dolly es Administradora de Negocios de la Escuela de Negocios IPAE, actualmente se encuentra cursando el X Ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad UPC. Tiene 24 años edad, es administradora de Empresas y futura Licenciada de Negocios Internacionales de la UPC.

Cuenta con 6 años de experiencia en áreas administrativas del sector telecomunicaciones y desde inicios 2018 incursiona en el área logística del mismo sector. Es especialista en procesos con altas capacidades comunicativas y de solución de problemas. Dolly Velasco, liderará el área de logística de Healthy Smoothies y se asegurará de que el funcionamiento de la cadena de suministros no sufra quiebres de Stock.

- Vidaurre Lozano, Valeria Andrea – Analista Cumplimiento Regulatorio

Valeria es Administradora de Empresas de la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico Superior CIBERTEC, actualmente se encuentra cursando el X ciclo de la carrera profesional de Administración de Empresa del programa EPE de la UPC.

Cuenta con 03 años de experiencia en el sector financiero. Es analista en Cumplimiento Regulatorio con capacidad de análisis y trabajo en equipo. Liderará el área de Finanzas de la Healthy Smoothies a fin de que ésta genere rentabilidad y aporte valor para los accionistas.

Capítulo 3. Planeamiento Estratégico

3.1 Análisis externo

Político – legal:

- Actualmente el Perú se encuentra en una situación política inestable ante los 2 últimos pedidos de vacancia del Presidente Pedro Pablo Kuczynski, quien como se sabe salió airoso del primer pedido de vacancia, ahora deberá afrontar un segundo pedido de vacancia por incapacidad moral por sus vínculos con Odebrecht. Además de ello, cabe mencionar que según la última encuesta de GFK, el Presidente cuenta con una desaprobación de 82%¹.
- El sector debe regirse a las leyes y normas impuestas por las instituciones estatales tales como la Protección al consumidor por Indecopi, las ordenanzas municipales, que cada vez son más rigurosas, las medidas de seguridad reguladas por Indeci. De igual manera, la SUNAT exige una serie de trámites para la constitución de una empresa. Cabe mencionar, que para operar un food Truck se debe obtener un permiso temporal de la autoridad distrital, como en San Isidro brinda servicio de alimentos food Truck y otorga licencia “Para ferias y/o exposiciones” con vigencia de 15 días y posibilidad de ser renovables.²
- Hoy en día existe mayor conciencia acerca de la alimentación saludable, es por ello que en el 2015, según Ley N° 30021³ busca promover y proteger la salud pública, implementando quioscos y comedores saludables en diversas instituciones, con la finalidad de reducir y eliminar enfermedades relacionadas al sobrepeso en niños, niñas y adolescentes.

Social – Cultural:

- El consumo de alimentos saludables no solo es por temas estéticos como mantener un buen físico, sino también para mantener una buena salud, este conocimiento es debido

¹ Diario la República

² Promulgación de la ordenanza municipal 388-MSI

³ Ley N°30021 – Ley de Promoción de la Alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.

a que las personas cada vez más toman conciencia de la importancia de llevar una alimentación saludable y el interés por el cuidado personal, y esto es debido al incremento de enfermedades, y a la difusión por medio de redes sociales y medios de señal abierta.

- Actualmente el mercado de alimentación saludable ha crecido en el Perú. En el periodo 2008-2013 su crecimiento fue de 82.6% y tiene con una proyección de crecimiento en ventas de comida saludable de 47.2% en el mismo periodo según un Informe realizado por “Health and Wellness in Perú” de Euromonitor International del 2014.
- Además de ello, según un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin América, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud. En lo que respecta a buscar productos bajos en azúcar, en grasa y productos frescos, el Perú se ubica en el puesto tres, dos y tres respectivamente.

Figura N°2. Lista de países de Latinoamérica que buscan productos saludables.

Fuente: Nielsen Latinoamérica “Food Revolution Latin America”

Demográfico:

- De acuerdo con el Informe “Estadística Poblacional 2018” elaborado por Ipsos, en el Perú existen aproximadamente 32, 162,184 pobladores. Dentro de ello, un poco más de la mitad de dicha población se encuentra representada por los adultos cuyas edades

fluctúan entre los 21 a 59 años.⁴ Por lo que se tendría un amplio mercado por aprovechar con la penetración del producto.

- Según el informe del censo del 2014 del INEI, el Perú registra una densidad empresarial de 61 empresas por cada mil habitantes, en el segmento empresarial su densidad es de 58 microempresas por cada mil habitantes y 3 pequeñas empresas por cada mil habitantes a nivel nacional.⁵ En Lima, la densidad empresarial es de 94,2 empresas por cada mil habitantes.

Figura N°3. Densidad Empresarial por Departamentos

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

Fuente: INEI

⁴ Cfr. IPSOS 2018

⁵ INEI – Censo 2014

Global:

- Según la revista Quality Assurance and Food Safety, los Millennials son los que se encuentran más atraídos por la alimentación saludable, basándose en la simplicidad de los alimentos como en los métodos de preparación.
- La OMS ha acordado entre sus estados miembros reducir el consumo de sal entre la población mundial en un 30%, para detener la diabetes en adultos, adolescentes, aumento de la obesidad, así como el sobrepeso infantil hasta el 2015.
- En el estudio realizado por Nielsen Latinoamérica – “La revolución de los alimentos en América Latina”, destaca que el 80% de latinoamericanos elige comer bien. En lo que respecta a la venta de productos saludables hubo variaciones positivas en América Latina, siendo Costa Rica el país que creció 11,3%.

Figura N°4. *Variación en Ventas por Volumen y Productos que los latinos quieren ver más en los anaqueles*

Fuente: Nielsen Latinoamérica “Food Revolution Latin America”

Económico:

- La economía peruana creció un 2.5%, principalmente por el crecimiento del sector primario que se expandió 3,06% según el Instituto Nacional de Estadística (INEI). Según el BCR, la inflación anual habría disminuido desde 3,2% en diciembre de 2016

a 1,4% en diciembre 2017, esto debido a la rápida reversión de choques de oferta que afectaron a los productos agrícolas, el Fenómeno El Niño Costero y el caso Odebrecht.

- Para el economista Juan José Marthans, las diferencias entre el Ejecutivo y el Congreso, ocasionaron un impacto negativo en la dinámica económica en el 2017, complicando el avance de los componentes de la demanda interna.⁶
- El crecimiento del poder adquisitivo vendría a ser es una oportunidad, ya que es un aspecto positivo. Si el poder adquisitivo crece la demanda aumenta y este influye en el aumento de las ventas para la empresa.

Medioambiental - Tecnológico:

- Este tipo de industria no exige mantener una tecnología moderna, pero si la necesaria para mantener los alimentos perecibles y las licuadoras, por lo que se requiere estar a la vanguardia con respecto a la tecnológica de sus maquinarias y equipos de conservación. Esto no define el nivel de aceptación por parte de sus clientes, por lo tanto no se encuentra ninguna oportunidad ni amenaza.
- La estación climática influye de manera positiva o negativa dependiendo la temporada, en invierno hay menos clientes que en temporada de verano. Por ser alimentos estacionales hay cierta escasez en las frutas. Así también los fenómenos ambientales como “el niño” influye negativamente a la industria, por lo que sería una amenaza para la empresa ya que influiría en el logro de los objetivos, en caso de fenómenos habría escases de los insumos y afectaría el abastecimiento de los insumos y este a su vez afectaría las ventas.

⁶ Diario El Comercio

Figura N°5. Matriz de Análisis PESTEL

ENTORNO	CRITERIOS DE EVALUACION	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	ESTABLE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO - LEGAL	EP1 Inestabilidad política.					
	EP2 órganos reguladores estrictos en temas de salubridad					
	EP3 Incremento de la inseguridad ciudadana.					
	EP4 Pocos distritos brindan permisos para la comercialización en foodtrucks					
	EP5 Surco es uno de los pocos distritos que cuenta con permisos para la comercialización de foodtrucks.					
SOCIO CULTURAL	EC1 Tendencia creciente del consumo de comida saludable.					
	EC2 Tendencia del consumidor peruano hacia el consumo multicanal					
	EC3 Incremento del consumo de los productos naturales.					
	EC4 Tendencia creciente al consumo de programas de recompensa					
DEMOGRÁFICO	ED1 Densidad empresarial nacional : 61 Empresas por cada 1000 habitantes, Según Censo Empresarial 2013 del INEI.					
	ED2 El distrito de Santiago de Surco cuenta con 40 477 empresas, según el censo del 2013 de INEI.					
	ED3 Densidad empresarial en Lima : 94.2 Empresas por cada 1000 habitantes. Según Censo Empresarial 2013 del INEI.					
	ED4 Santiago de Surco cuenta con 357 600 habitantes según el estudio del 2017 de CPI .					
GLOBAL	EG1 Los consumidores estan dispuestos a pagar mas por alimentos saludables.					
	EG2 Según ultima encuesta de Nielsen, hay un incremento de comida					
	EG4 Los consumidores de America Latinas buscan alimentos locales frescos y organicos, preocupados por sus problemas de salud.					
	EG5 Artistas mundiales prestan sus imágenes para alimentos poco saludables.					
	EG6 Respaldo internacional para promover la buena alimentación.					
ECONÓMICO	EC1 Crecimiento del poder adquisitivo de los peruanos.					
	EC2 Aumento de las exportaciones de frutas, disminuye la oferta nacional de fruta					
	EC3 Huelga de los productores de frutas y verduras.					
	EC4 Se deteriora la perspectivas de crecimiento económico para el 2018.					
	EC5 Amenaza de fenomenos naturales, que generaria el aumento de precio de los alimentos.					
MEDIO AMBIENTAL - TECNOLÓGICO	EM1 Maquinarias de bajo costo en el mercado					
	EM2 Disponibilidad de variedad de frutas durante todo el año.					
	EM3 Pérdidas de ecosistemas por actividades economicas mal manejadas.					
	EM4 Encarecimiento de frutas y verduras por exportación (disminuye la oferta nacional).					
	EM5 Fenomenos naturales que afectan la producción. (El Niño/ La Niña)					

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Análisis PESTEL

Se utilizara la Matriz de Evaluación de Factores Externos para analizar las oportunidades y amenazas obtenidas en el macro entorno. Según podemos observar, se obtuvo una ponderación de 2.99 la cual es mayor al promedio de 2.5, lo que indica que la empresa deberá seguir estrategias que utilicen las oportunidades para evitar las amenazas señaladas. Cabe mencionar las oportunidades más resaltantes son orientadas al crecimiento y al respaldo de leyes que promuevan la alimentación saludable y las amenazas potenciales son aquellas que afectan a los principales insumos a utilizar, como los fenómenos naturales.

Figura N°6. Análisis MEFE del plan estratégico de Smoothie Healthy

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Ponderación
OPORTUNIDADES			
O1 Órganos reguladores estrictos en temas de salubridad.	0.1	4	0.40
O2 Tendencia creciente del cosumo de comida saludable.	0.19	4	0.76
O3 Tendencia del consumidor peruano hacia el consumo multicanal	0.08	4	0.32
O4 Los consumidores estan dispuestos a pagar más por alimentos saludables.	0.12	3	0.36
O5 Disponibilidad de variedad de frutas durante todo el año.	0.15	4	0.6
AMANEZAS			
A1 Pocos distritos brindan permisos para la comercializacion en foodtrucks	0.09	2	0.18
A2 Se deteriora la perspectivas de crecimiento económico para el 2018.	0.08	2	0.16
A3 Encarecimiento de frutas y verduras por exportación (disminuye la oferta nacional).	0.07	2	0.14
A4 Fenomenos naturales que afectan la producción. (El Niño/ La Niña)	0.06	1	0.06
A5 Incremento de la inseguridad ciudadana.	0.06	1	0.06

Nota: 1 = Respuesta Mala, 2 = Respuesta Media, 3 = Respuesta Superior a la Media, 4 = Respuesta Superior
Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Análisis EFE

Se analizaran las áreas funcionales de la empresa, para identificar y crear estrategias para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de dichas áreas. Podemos observar, que la ponderación fue de 2.91, lo cual nos indica que la empresa es ligeramente más fuerte que débil. Cabe mencionar que de las fortalezas, las más resaltantes están orientadas al tipo de producto a comercializar y los recursos humanos a utilizar, así como las debilidades más fuerte que encontramos están relacionadas a lo perecible del producto.

Figura N° 7. Análisis MEFI de Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Factores determinantes del Éxito		Peso	Calif.	Ponderación
FORTALEZAS				
F1	Productos personalizados y con diseño de fácil portabilidad	0.11	4	0.44
F2	Conocimiento del sector de frutas y verduras.	0.08	4	0.32
F3	Personal calificado.	0.09	4	0.36
F4	Manejo de información sobre valores nutricionales.	0.06	4	0.24
F5	Procesos operativos eficaces y estandarizados.	0.06	4	0.24
F6	Sistema de distribución propia.	0.09	4	0.36
F7	Rapidez en el tiempo de entrega.	0.08	3	0.24
F8	Conocimiento en mercadeo, finanzas y administración.	0.04	4	0.16
DEBILIDADES				
D1	Ausencia de posicionamiento de marca	0.1	1	0.1
D2	Espacio reducido de foodtruck.	0.02	2	0.04
D3	Insumos con alto grado de perecimiento	0.03	2	0.06
D4	Escasez de garantías para el financiamiento	0.08	1	0.08
D5	Productos estacionales por lo que se deberan modificar las recetas según estaciones.	0.07	2	0.14
D6	Se cuenta con un solo punto de venta.	0.05	1	0.05
D7	No hay lealtad por parte de los clientes.	0.04	2	0.08
TOTAL		1.00		2.91

Nota: 1 = Alta Debilidad, 2 = Mediana Debilidad, 3 = Mediana Fortaleza, 4 = Alta Fortaleza
Fuente: Elaboracion Propia.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

- Las barreras de entrada sobre este modelo de negocio son bajas, debido a que no se necesita de una gran inversión para apertura un modelo de negocio como el de Healthy Smoothie y son muchas las empresas interesadas en participar en el rubro, pues se sabe que la rentabilidad obtenida es mayor que al capital invertido. Por otro lado, no existen restricciones para la apertura de nuevas empresas a este mercado y es fácil el acceso a los insumos para las empresas que ingresen a este sector.

Conclusión: Podemos concluir que la a amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta debido a que son más las empresas y emprendedores que apuestan por ideas de negocio de productos saludables y al existir pocas barreras de ingreso al mercado las posibilidades son aún más altas.

Poder de negociación de los clientes:

- El poder de negociación de los clientes es moderado, debido a que ellos no pueden presionar al sector a bajar los precios. Los clientes no realizan compras por volumen ni por valores económicos bajos, los clientes tienen productos sustitutos como las bebidas naturales. Las juguerías ofrecen un servicio y producto muy parecido lo que origina que no haya apego por parte del cliente hacia sus productos.

Conclusión: El cliente tiene un nivel de negociación moderado debido a que en el mercado existen una serie de productos sustitutos que podrían reemplazar al nuestro sin embargo nuestro valor agregado es la personalización de los batidos, por lo que genera ventaja competitiva y por consecuencia poder negociación.

Poder de negociación de los proveedores:

- En este sector el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe un gran número de proveedores que ofrecen básicamente el mismo producto, los cuales están presentes en mercados mayoristas de frutas, Minka, Makro, entre otros. Por otro lado, nuestras compras serían en volúmenes para asegurar el ahorro por la compra en economía de escala.

Conclusión: El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existen muchas alternativas de proveedores en el mercado, tanto en Lima como en provincia. Si bien es cierto no existen productos sustitutos para la fruta, existe una gran cantidad de proveedores que podrían atender nuestra demanda.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- Hay una barrera alta, debido a que los productos sustitutos como las bebidas envasadas, néctares y refrescos, no tienen valor nutritivo y contienen un alto contenido de azúcar y conservantes. Según la tendencia en mayor cuidado de la salud, no se ha encontrado un producto sustituto para la bebida natural, por lo que no hay propensión del comprador al cambio.

Conclusión: El consumidor actual le importa el cuidado de su salud y opta por la compra de productos saludables, por lo cual las posibilidades de optar por un producto sustituto procesado son bajas.

Rivalidad entre competidores potenciales

- Existe un nivel de competencia alto debido a la concentración de competidores, estas empresas están dirigidas a distintos sectores dentro de este rubro.
- Podemos observar que las jugadoras si bien es cierto no ofrecen el mismo modelo de negocio otorgan un producto sustituto y estas se encuentran fragmentadas en:

juguerías tradicionales que están dentro de un local y juguerías al paso que se encuentran dentro de centros comerciales, como Frutix, Disfruta y Mifruta y existe una gran rivalidad por ganar una cuota de mercado.

Conclusión: La rivalidad de los competidores potenciales es alta debido a la gran cantidad de empresas que cuentan con productos saludables sustitutos y esto genera una guerra de precios en empresas que se dirigen al mismo público objetivo

Conclusiones Generales de Análisis de Porter

Luego de evaluar nuestra posición frente a las fuerzas de Porter, podemos concluir que contamos con una alternativa con grandes ventajas competitivas y características diferenciadoras que hacen a nuestro producto una alternativa confiable, en una industria en donde los consumidores cuentan con una amplia variedad de productos sustitutos, que compiten con nuestro producto de manera indirecta. Así mismo las barreras de entrada son bajas, por lo que es un mercado donde la competencia directa puede surgir con facilidad, por lo cual es muy importante que la empresa se esfuerce por mantener e ir aumentando de a poco su lugar en el mercado, a través de alianzas estratégicas con sus proveedores y manteniendo siempre sus productos y servicios con calidad e innovación constantemente.

3.2.2 Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Productos personalizados y con diseño de fácil portabilidad F2 Conocimiento del sector de frutas y verduras. F3 Personal calificado. F4 Manejo de información sobre valores nutricionales. F5 Procesos operativos eficaces y estandarizados.	D1 Ausencia de posicionamiento de marca D2 Espacio reducido de foodtruck. D3 Insumos con alto grado de perecimiento D4 Escasez de garantías para el financiamiento D5 Productos estacionales por lo que se deberán modificar las recetas según estaciones.
OPORTUNIDAD	FO - ESTRATEGIAS OFENSIVAS	DO-ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN
O1 Órganos reguladores estrictos en temas de salubridad. O2 Tendencia creciente del consumo de comida saludable. O3 Tendencia del consumidor peruano hacia el consumo multicanal O4 Los consumidores están dispuestos a pagar más por alimentos saludables. O5 Disponibilidad de variedad de frutas durante todo el año.	O1-F2-F4 Aprovechar las barreras de entrada en temas de salubridad con nuestro personal calificado para distinguir aseguramiento de calidad. O2-O4-F1-F5 Aprovechar la tendencia hacia el consumo saludable con el manejo de información nutricional para estrategia de desarrollo de mercado O5-F2 Aprovechar la disponibilidad de frutas del año para mejorar nuestra logística.	O2,D1 Desarrollar un plan de posicionamiento de marca O3,D4 Estrategias multicanal para disminuir gastos.
AMENAZAS	FA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	DA - ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
A1 Pocos distritos brindan permisos para la comercialización en foodtrucks A2 Se deteriora la perspectiva de crecimiento económico para el 2018. A3 Encarecimiento de frutas y verduras por exportación (disminuye la oferta nacional) A4 Fenómenos naturales que afectan la producción. (El Niño/ La Niña) A5 Incremento de la inseguridad ciudadana.	A3-F2-F3 Hacer frente a la variabilidad de los precios con contratos a largo plazo para prever cambios en la oferta para el plan logística	A1- D4 Repontenciar el valor de la marca como producto saludable para mejorar la negociación e ingreso a más distritos en beneficio de salud a jóvenes.

3.3 Visión

Ser la marca líder de batidos nutricionales a nivel nacional en los próximos 05 años.

3.4 Misión

Somos una empresa dedica a la comercialización de batidos personalizados hechos con frutas y verduras oriundas del Perú mediante el cual se brinda a los clientes, quienes no disponen de mucho tiempo, bienestar para su salud y una nutrición adecuada cumpliendo los estándares de calidad.

3.5 Estrategia genérica

La estrategia a emplear será la “Estrategia de Diferenciación”, debido a que el batido personalizado a comercializar, será elaborado con insumos de calidad netamente peruanos y cuyas propiedades resulten beneficiosas; es decir, que contribuyan a la salud y nutrición del cliente. No solamente nos enfocaremos a realizar batidos de acuerdo con el gusto del consumidor, sino que también armaremos una carta con distintas combinaciones de frutas y verduras cuya combinación satisfaga alguna necesidad o regule alguna deficiencia existente en nuestro cliente, como por ejemplo estreñimiento, cansancio, anemia, quemar grasa, etc.

3.6 Objetivos estratégicos

- Perspectiva Financiera: Garantizar la rentabilidad de la empresa y generar valor para los inversionistas a lo largo del tiempo.
- Perspectiva Clientes: Fidelizar al cliente con nuestra marca.
- Perspectiva Procesos Internos: Mejorar continuamente el proceso productivo de la empresa de manera que se disminuyan los costos operativos y gastos de funcionamiento.
- Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo: Promover en nuestros colaboradores la cultura de la empresa mediante valores, compromiso con la empresa y con el cliente.

Capítulo 4. Investigación / Validación de mercado

4.1 Diseño metodológico de la investigación

El objetivo es validar la hipótesis del problema / cliente que dio origen a la idea de negocio con la finalidad de satisfacerla.

Problema de investigación

Validar la aceptación del producto en el distrito de Santiago de Surco

Objetivo de la investigación:

Conocer acerca de los gustos y preferencias en variedad, precio y presentación de las personas que llevan un estilo de vida saludable.

Hipótesis:

Es probable que el grado de satisfacción de los consumidores de productos saludables esté insatisfecho por la poca personalización de los productos que hoy se ofrecen en el mercado. Es por ello que nuestra hipótesis busca demostrar que los Smoothies contarán con aceptación.

Para el diseño de la investigación se realizaron dos etapas: una etapa cualitativa, en la que se hicieron entrevistas a profundidad a consumidores potenciales Dueños de Food Truck, Dueños de Juguerías, Nutricionistas y consumidores potenciales. Por otro lado se realizó una etapa cuantitativa en la cual se diseñó una encuesta de 10 preguntas enfocados en las variables del Marketing (Precio, Plaza, Promoción y Producto), el total de las encuestas a realizar fue de 100.

4.1.1 Etapa cualitativa

Con el objetivo de conocer y profundizar más en el ámbito de la comida saludable en Lima, se realizaron 3 tipos de entrevistas a profundidad.

Primero se establecieron los objetivos de las entrevistas y se realizó un cuestionario de preguntas que nos ayudarían a encontrar información según los objetivos establecidos. Finalmente nos contactamos con los expertos.

Figura N°8. Objetivos propuestos para las entrevistas a profundidad

Objetivos previstos para entrevistas a profundidad	
Dueños de Food Truck y Juguerías	- Identificar las perspectivas de crecimiento del mercado saludable.
	- Determinar el mercado objetivo
	- Determinar las preferencias del consumidor.
	- Identificar las principales barreras de entrada.
Nutricionistas	- Determinar las características relevantes que debería tener un batido desde la perspectiva del nutricionista.
	- Identificar las principales barreras para llevar una alimentación saludable.
	- Determinar los principales problemas de salud de los consumidores.
Consumidores potenciales	- Profundizar en la perspectiva del cliente respecto al estilo de vida saludable.
	- Importancia de la nutrición e información nutricional que tiene el cliente.
	- Identificar las características relevantes que debería tener un batido saludable, desde la perspectiva del consumidor.
	- Determinar el nivel de conocimiento de los clientes sobre empresas que brinden batidos orgánicos y/o similares.
	- Identificar las principales barreras para llevar una alimentación saludable.

Elaboración propia

4.1.2 Etapa cualitativa

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas

INGRESO DE PARAMETROS	
Tamaño de la Población (N)	37500
Error Muestral (E)	0.04
Proporción de Éxito (P)	0.9
Proporción de Fracaso (Q)	0.1
Valor para Confianza (Z) (1)	1.28

	Tamaño de Muestra
Fórmula	92
Muestra Optima	92
Muestra Tomada	100

(1) Si:	Z
Confianza el 90%	1.28

4.1.3 Etapa Cuantitativa

- Encuestas
 - Se realizaron 100 encuestas (*Vease Anexo 5. Modelo de encuesta*) para validar el conocimiento, gustos y/o preferencias del cliente respecto al producto ofrecido.
 - Para ello primero se hicieron preguntas de clasificación para filtrar a las personas que cumplían con los requisitos para realizar las encuestas.

4.2 Resultados de la investigación

4.2.1 Validación de la etapa cualitativa

Entre los resultados más resaltantes podemos observar que consideran que para llevar un estilo de vida saludable no basta con alimentarse bien, se debe tener un equilibrio entre la alimentación y la actividad física y para ello deben tener horarios establecidos. Asimismo, los batidos deben ser 100% naturales y no deben tener ningún tipo de preservante químico. Además de ello, ven que las principales barreras para llevar una adecuada alimentación, se limita en el tiempo para preparar los alimentos así como también se requiere del apoyo de la familia para llevar una alimentación saludable ya que no basta que uno solo quiera hacerlo.

Figura N° 9. Resultados encontrados en las entrevistas a profundidad realizadas a consumidores potenciales.

Resultados encontrados en las entrevistas a profundidad.	
Perspectiva del cliente respecto al estilo de vida saludable.	<p>Hoy en día se habla mucho de la alimentación, de lo que uno debería consumir y/o dejar de consumir para llevar una buena alimentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comer variedad de frutas, verduras, lácteos, carne roja y carne blanca. - Realizar actividad física, diaria y/o interdiaria. - Llevar una dieta balanceada. - Tratar de evitar harinas, dulces, grasas y alcohol. - Establecer horarios fijos.
Importancia de la nutrición e información nutricional.	<p>Consideran que debe haber un buen balance de proteínas, vitaminas, carbohidratos y minerales en un producto. Si bien es cierto, se debería revisar la información nutricional al momento de adquirir el producto, en muchos casos no lo hacen puesto que no están acostumbrados a hacerlo. Si bien es cierto para llevar una correcta alimentación se debería consultar a un nutricionista, no lo hacen puesto que consideran que con la información brindada por redes sociales, televisión y/o radio, es suficiente para tener una visión generalizada acerca de cómo alimentarse correctamente.</p>
Perspectiva del cliente de un batido saludable.	<p>Los batidos saludables deben contener una variedad de nutrientes otorgados por las frutas y/o verduras que se agregan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estos no deberían generar pesadez durante el día. - Deben tener un buen sabor y ser bebibles. - No debe contener azúcar. - Los productos deben ser naturales y no deben tener ningún preservante químico.
Alternativas de batidos orgánicos saludables.	<p>Si bien existen alternativas de comidas saludables, las alternativas más cercanas que encuentran respecto a los batidos son las juguerías.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En algunos casos consideran que los Batidos de Herbalife también son una alternativa de nutrición. - Consideran que Frutix brinda jugos naturales libres de preservantes.
Barreras para llevar una alimentación saludable.	<p>Para los entrevistados las principales barreras son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo para preparar los alimentos y/o llevar una rutina de ejercicios. - Acostumbrarse a llevar una rutina estableciendo horarios. - Si bien es cierto muchas veces al querer cambiar su estilo de alimentación, al corto plazo vuelven a su rutina diaria puesto que son los únicos dentro de su familia que intentan cambiar y no encuentran apoyo en ellos.

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10. *Resultados encontrados en las entrevistas a profundidad realizadas a dueños de Food Truck y Juguerías*

Resultados encontrados en la entrevista a profundidad	
Perspectiva de crecimiento de mercado	<p>Al empezar el negocio se vendía poco pero con el tiempo la demanda ha ido aumentando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe mucha demanda por que el crecimiento es moderado. - El negocio crece rápido si escuchas a tus clientes. Creció aproximadamente 50% en 1 año y medio
Mercado Objetivo	<p>Personas de todas las edades consumen jugos y/o batidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus edades oscilan entre los 22 - 50 años de edad. - Son personas que viven, estudian y/o trabajan por la zona. - Jóvenes y adultos.
Preferencias del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Les gusta ser atendidos de manera rápida y atenta. - Innovación en la mezcla de frutas, sandwiches y kekes. - En algunos casos preguntan por kekes veganos. - Se fijan mucho en la higiene y en la calidad de los insumos. - Las frutas más utilizadas en los jugos son los cítricos como la naranja, mandarina, además de papaya, plátano y piña.
Principales barreras de entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Los permisos municipales, muchas veces resultan ser problemáticos. - La inversión que se necesita para la compra de equipos que aseguren la calidad del producto. (Congeladoras, refrigeradoras, licuadoras, selladoras, etc)

Fuente: Elaboración propia

Figura N°11. *Resultados encontrados en las entrevistas a Nutricionistas*

Resultados encontrados en la entrevista a profundidad	
Características relevantes que debería tener un batido saludable.	<ul style="list-style-type: none"> - Los batidos son una excelente fuente de energía ya que cumplen con todos los ingrediente necesarios para proporcionar energía y nutrientes para empezar el día. - Los batidos deben contener un equilibrio de ingredientes entre frutas y verduras. - Se debe tratar de utilizar la fruta entera puesto que de esa manera se reduce el nivel de azúcar.
Principales barreras para llevar una alimentación saludable	<p>Personas de todas las edades consumen jugos y/o batidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus edades oscilan entre los 22 - 50 años de edad. - Son personas que viven, estudian y/o trabajan por la zona. - Jóvenes y adultos.
Perspectiva de una alimentación saludable	<ul style="list-style-type: none"> - Ser saludable es llevar un balance entre alimentación, actividad física y estado emocional. - Se deben consumir frutas y verduras. - Un desayuno nutritivo esta compuesto por cereales, yogurt, granolas . Además se puede añadir frutos secos a los desayunos y complementarlo con batidos. - Es recomendable tener una vida saludable puesto que consta de varios beneficios, y no solo nos referimos al aspecto físico, también al rendimiento del cerebro, brinda energía, reduce el estrés, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Validación de la etapa cuantitativa

Análisis 1: De una muestra de 100 personas obtuvimos un total de 20 frutas y verduras, las cuales son las que consumen con mayor frecuencia. El 20% eligió de esta muestra eligió a la papaya como la fruta que más consume en sus batidos un 16% escogió a la fresa un 11% tanto al plátano como a la Piña. Siendo estas 4 frutas las más consumidas en nuestra muestra, también podemos apreciar al pepino con un 6% y a la betarraga con un 4% y 4% respectivamente.

Figura N° 12. *Frutas y verduras con mayor consumo*

Análisis 2: El 100% de la muestra encuestado respondió que consumiría batidos saludables que generen beneficios a su salud. Esto debido a que son cada día más las personas que se preocupan por su salud y buena alimentación, además de ello, los batidos saludables son considerados una opción refrescante y deliciosa de obtener beneficios específicos.

Figura N°13. *Consumo de Frutas y/o verduras*

Análisis 3: El resultado de la muestra encuestada arroja los siguientes resultados; el 41% de los encuestados busca que su batido le genere beneficios energizantes que aporten soporte en su día de trabajo, asimismo el 29% prefiere obtener beneficios adelgazantes, y por lo general se trata de personas en tratamientos clínicos o deportivos. Por otro lado el 24% nos dice que prefieren obtener beneficios vitamínicos y un 6% otros beneficios como preventivos, laxantes, regeneradores, etc.

Figura N° 14. *Beneficios a encontrar en los batidos*

Análisis 4: Durante la investigación se detectó que el 100% de los entrevistados sí estarían interesados en adquirir un batido saludable.

Figura N°15. *Intención de consumo hacia los batidos*

Análisis 5: El 36% de los encuestados, que corresponde al mayor porcentaje, preferirían adquirir los batidos por un medio online y el 22% a través de tiendas de conveniencia. El 17% podría adquirir los productos a través de supermercados. Con esta información podemos decir que más del 58% de los encuestados desea un producto que tenga un proceso de compra rápido y de fácil.

Figura N° 16. *Lugar de compra*

Análisis 6: Del total de encuestados, 97 personas entre hombres y mujeres, el 58% respondió que consumiría más de cuatro veces por semana los jugos/batidos nutritivos. Seguido de este porcentaje, el 41% que refleja menos de la mitad, indicó que consumiría jugos/batidos nutritivos dos veces por semana. Mientras que un pequeño porcentaje, 1%, consumiría dicho producto una vez por semana. En ese sentido, se afirma que más de la mitad de los encuestados consumirían más de cuatro veces por semana los jugos/batidos nutritivos, lo cual nos indica que las personas muestran predisposición para consumir bebidas saludables resultando beneficio para la comercialización del producto.

Figura N° 17. *Frecuencia de consumo*

Análisis 7: Del total de encuestados, 97 personas entre hombres y mujeres, el 58% indicó que preferiría el envase de plástico para los jugos/batidos nutritivos. Mientras que un 42% preferiría el envase de vidrio. Siendo así, se optará por comercializar el producto en envase de plástico, porque fue el que tuvo mayor aceptación.

Figura N° 18. *Presentación del envase*

Análisis 8: De una muestra de 100 personas el 69% de las personas considera que el factor más importante en el momento de la compra es la calidad, como factor importante el 44% considera que la presentación es importante. Asimismo, el 32 % de los encuestados considera que el precio es un factor de importancia media al momento de la compra y finalmente el 60% de los encuestados considera que el punto de venta es el factor menos importante siempre y cuando los puntos previamente considerados sean cumplidos.

Figura N°19. *Criterios de compra*

P8. Criterios más importantes al momento de la compra				
Criterios	Más Importante	Importante	Regular	Menos Importante
Calidad	69	22	6	0
Precio	13	19	32	33
Presentación	13	44	19	21
Punto de Venta	0	17	20	60

Análisis 9: Del total de los 100 encuestados, podemos observar que existen dos rangos del precio por lo cual se inclinan siendo el porcentaje de variación del 1%, por un lado el 38% indica que estaría dispuesto a pagar entre S/. 11.00 a S/13.00 soles y por otro el 37% indica que pagaría de S/8.00 a S/ 10.00 soles. Por otro lado solo un 21% estaría dispuesto a pagar de S/13.00 a S/15.00 soles y finalmente un porcentaje minoritario pagaría más de S/16.00 soles.

Figura N° 20. *Precio a pagar por un batido nutritivo*

Análisis 10: Como podemos observar en el resultado de las encuestas el 53% de los encuestado prefiere recibir información por Redes Sociales continuando con la tendencia tecnológica que tienen los usuarios hoy en día, un 18% prefiere recibir información por mailing y un 12% por página web. Solo un 1% prefiere recibir noticias por medio de las revistas.

Figura N° 21. *Medio de publicidad*

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

En la actualidad nos encontramos en un mundo en el cual los cambios y movimientos saludables suceden a diario, las personas buscan diferenciarse del resto a través de sus hábitos de consumo, estilos de vida, etc. Y debido a esto son cada vez más las personas que cambian sus hábitos de consumo y los mezclan generando así nuevas tendencias de vida Saludable. Esto genera a su vez que el consumo en alimentos y bebidas sea diverso y altamente exigente.

La investigación cualitativa y cuantitativa nos muestra que cada vez más personas que buscan alinearse a una vida saludable y buscan productos que les brinden energía para sobrellevar sus agotadores días de trabajo. Muchos estudiantes y personas laboralmente activas recurren a bebidas naturales para aguantar la rutina, debido a que saben que las bebidas energizantes no son saludables.

Respecto al producto, podemos decir que los principales beneficios que los usuarios esperan encontrar son bebidas energizantes (41%), adelgazantes (29%) y vitamínicos (24%), y que las principales frutas utilizadas en los batidos son la papaya (20%), fresa (16%), plátano y piña. Además consideran que los batidos deberían aportar una serie de nutrientes, tener un buen sabor, no ser pesados y no llevar ningún preservante químico.

En cuanto a la plaza, el 36% de los encuestados comprarían los batidos vía online, lo cual es beneficioso para nosotros puesto que nuestro método de compra son de manera presencial y on line (App móvil).

Referente al precio, tenemos dos rangos de precios con mayor favoritismo, ya que el 37% estaría dispuesto a pagar entre S/8.00 a S/10.00 soles y el 38% entre S/11 a S/13, por lo que se tendrá que definir cuál sería el precio más apropiado para entrar al mercado.

Relacionado a la promoción, al 53% le gustaría recibir información por redes sociales.

Por lo que podemos determinar que continúa la tendencia por lo saludable, es decir hoy en día muchas personas siguen buscando productos que los ayuden a llevar una vida más sana, enfocándose en productos naturales, fuera de químicos; y que es muy importante combinarlo con una rutina de ejercicios y con el apoyo de un especialista (Nutricionista).

Capítulo 5. Plan de Marketing

5.1 Planeamiento de objetivos de marketing

Figura N° 22. Objetivos de Marketing

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DE MARKETING		
		AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03
FINANCIERA	Garantizar la rentabilidad de la empresa y generar valor para los inversionistas a lo largo del tiempo.	Aumentar en 5% las ventas para el año 2019.	Aumentar en 10% las ventas para el año 2020.	Aumentar en 15% las ventas para el año 2021.
		Lograr crecimiento del 10% en la rentabilidad de la empresa para el año 2019.	Lograr crecimiento del 20% en la rentabilidad de la empresa para el año 2020.	Lograr crecimiento del 30% en la rentabilidad de la empresa para el año 2021.
CLIENTES	Fidelizar al cliente con nuestra marca.	Ampliar nuestro servicio al distrito de San Isidro para el año 2019.	Ampliar nuestro servicio al distrito de Barranco para el año 2019.	Ampliar nuestro servicio al distrito de Los Olivos para el año 2019.
		Disminuir las quejas de los clientes en un 5% para el año 2019.	Disminuir las quejas de los clientes en un 10% para el año 2020.	Disminuir las quejas de los clientes en un 15% para el año 2021.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar continuamente el proceso productivo de la empresa de manera que se disminuyan los costos operativos y gastos de funcionamiento.	Captar el 10% de clientes mediante la aplicación móvil de la empresa para recibir pedidos para el año 2019.	Captar el 20% de clientes mediante la aplicación móvil de la empresa para recibir pedidos para el año 2020.	Captar el 30% de clientes mediante la aplicación móvil de la empresa para recibir pedidos para el año 2021.
		Incrementar la satisfacción del cliente en 10% para el año 2019.	Incrementar la satisfacción del cliente en 20% para el año 2020.	Incrementar la satisfacción del cliente en 30% para el año 2021.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Promover en nuestros colaboradores la cultura de la empresa mediante valores, compromiso con la empresa y con el cliente.	Aumentar las capacitaciones al personal en un 4% para el año 2019.	Aumentar las capacitaciones al personal en un 8% para el año 2020.	Aumentar las capacitaciones al personal en un 16% para el año 2021.
		Disminuir en 5% el tiempo de respuesta de quejas y/o reclamos para el año 2019.	Disminuir en 10% el tiempo de respuesta de quejas y/o reclamos para el año 2020.	Disminuir en 15% el tiempo de respuesta de quejas y/o reclamos para el año 2021.
		Incrementar el compromiso con el cliente interno en un 5% para el año 2019.	Incrementar el compromiso con el cliente interno en un 10% para el año 2020.	Incrementar el compromiso con el cliente interno en un 15% para el año 2021.
		Aumentar la publicidad del producto en 5% para el año 2019.	Aumentar la publicidad del producto en 10% para el año 2020.	Aumentar la publicidad del producto en 15% para el año 2021.

5.2 Estrategias marketing

5.2.1 Segmentación

Para el presente trabajo se ha considerado conveniente segmentar a nuestro público objetivo mediante la segmentación por beneficios. Siendo así, nuestro target son todas aquellas personas que estudian, trabajan o residen en el distrito de Surco y que no cuenten con tiempo para prepararse el desayuno. Dichas personas poseen alguna deficiencia de salud y lo que buscan es un alto aporte de proteínas y vitaminas para empezar el día o aliviar sus molestias.

5.2.2 Posicionamiento

Estrategia de posicionamiento:

Healthy Smoothie busca posicionarse como el primer Foodtrucks de batidos Saludables en Lima Metropolitana, a través de una nuestra propuesta de valor que se basa en productos personalizados y de gran practicidad, que otorgan al consumidor beneficios nutricionales específicos, a través de un batido refrescante.

Estrategia de posicionamiento por beneficios.

Nuestra principal estrategia será la del posicionamiento por beneficios, en donde comunicaremos a nuestros consumidores y a nuestros potenciales clientes de los beneficios exclusivos de nuestros productos. Con esta estrategia, el objetivo es resaltar los atributos de nuestros productos que ningún otro competidor posee.

Esta estrategia se realizará a través del movimiento de las redes sociales, mediante campañas en Facebook, que promocionan los beneficios de los batidos saludables y de las propiedades de los componentes de cada batido, el segundo medio que utilizaremos son los Flyers que serán movilizados en el distrito de Surco, así como también en nuestro punto de venta “Foodtrucks “

5.3 Mercado objetivo

5.3.1 Tamaño de mercado

Los productos de Healthy Smoothie están dirigidos a todas aquellas personas de Lima Metropolitana que trabajen, estudien y/o residan en el distrito de Santiago de Surco.

Para determinar nuestro mercado objetivo, primero identificaremos a la población de Lima Metropolitana.

Según el último censo del 2017, la población de Lima asciende a 9,170.6 millones de habitantes y Lima Metropolitana a 10,209.73 millones de habitantes, según fuente CPI.

Figura N° 23. *Población de Lima Metropolitana por Distritos*

N° DISTRITO	POBLACION	%	HOGARES
1 San Juan de Lurigancho	1221.30	11.00	275.90
2 San Martín de Porres	722.30	7.10	175.20
3 Ate	646.90	6.30	158.60
4 Comas	541.20	5.30	139.00
5 Villa el Salvador	475.50	4.70	115.70
6 Villa María del Triunfo	461.20	4.50	114.80
7 San Juan de Miraflores	416.00	4.10	107.40
8 Los Olivos	382.80	3.70	107.40
9 Puente Piedra	381.10	3.50	88.30
10 Santiago de Surco	357.60	3.50	107.80
40 Punta Negra	8.10	0.10	2.20
41 San Bartolo	7.90	0.10	2.20
42 Punta Hermosa	7.80	0.10	2.20
43 Santa María del Mar	1.60	0.00	0.40
Total Provincia de Lima	9170.60	89.80	2463.60
44 Callao	433.00	4.30	109.70
45 Ventanilla	360.00	3.60	92.00
46 Bellavista	79.40	0.80	21.80
47 Laperla	65.20	0.60	17.00
48 Mi Perú	53.30	0.50	13.60
49 Carmen de la Legua Rey	43.70	0.40	13.70
50 La punta	4.10	0.00	1.30
Total Provincia del Callao	1038.70	10.20	289.10
Total Lima Metropolitana	10209.30	100.00	2752.70

Fuente: Recuperado de CPI – Elaboración propia

5.3.2 Tamaño de mercado disponible

Healthy Smoothie, será dirigido a todas aquellas personas que trabajen, estudien y/o residan en el distrito de Santiago de Surco. El cual cuenta con 357.6 mil habitantes, según datos del CPI 2017.

Figura N° 24. *Los 20 distritos más poblados de Lima Metropolitana*

Fuente: Recuperado de CPI – Elaboración propia

5.3.3 Tamaño de mercado operativo

El tamaño del mercado operativo se tomará de la base de 357.6 mil habitantes del distrito de Surco, tomándose en consideración a todas aquellas personas que cuenten con un estilo de vida sofisticado y moderno.

Figura N° 25. *Estilos de vida*

Sofisticado 10%	Moderna 24%
<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres • Principalmente NSE A,B y C <p>Son personas confiadas en sí mismos, innovadores y preocupados por su apariencia, tecnológicos, cosmopolitas que buscan la calidad y el servicio. Suelen ser líderes de opinión con un alto ingreso y alto nivel de instrucción. Para ellos la marca es un símbolo de diferenciación y los precios altos van de la mano con una buena calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Todos los NSE, principalmente C <p>Son mujeres con carácter pujante y trabajador que buscan el equilibrio entre su familia y sus aspiraciones económicas y profesionales. Aquellas personas que se preocupan e interesan por su apariencia, dando prioridad en sus compras a la calidad y las marcas. Son abiertas a la innovación, buscan legitimidad social y ven en las marcas el reconocimiento, ya que el dinero es importante para ellas.</p>

Fuente: Datos Utilizados de Arellano Marketing – Elaboración propia

Cálculo del mercado Operativo

Healthy Smoothie cuenta con un mercado operativo de 121,584 personas.

Población de Surco	Sofisticado 10%	Moderna 24%	Mercado Operativo
357,600	35,760	85,824	121,584

5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

De acuerdo al estudio de mercado realizado por la consultora internacional Euromonitor International la proyección de ventas para la categoría de jugos se encuentra en aumento desde el 2015 hasta el 2020 alcanzando los S/ 1021.04 millones de soles para este último año.⁷

En ese sentido, la empresa ha considerado conveniente que el crecimiento de mercado desde el presente año hasta el 2021 sea de un 2.50% anual.

Tabla N°1. Proyección de Ventas de Jugos en Millones de soles.

	2015.00	2016.00	2017.00	2018.00	2019.00	2020.00
Botella de agua	S/. 1,139.80	S/. 1,252.00	S/. 1,362.40	S/. 1,476.60	S/. 1,595.80	S/. 1,721.30
Carbonatada	S/. 3,352.10	S/. 3,399.80	S/. 3,417.60	S/. 3,455.30	S/. 3,508.80	S/. 3,576.00
Concentrados	S/. 80.50	S/. 80.70	S/. 80.60	S/. 80.70	S/. 812.00	S/. 81.90
Jugos	S/. 903.50	S/. 930.90	S/. 948.80	S/. 969.80	S/. 994.00	S/. 1,021.40
Café envasado	S/. 0.40	S/. 0.40	S/. 0.40	S/. 0.40	S/. 0.40	S/. 0.50
Te envasado	S/. 366.80	S/. 425.90	S/. 489.70	S/. 555.30	S/. 622.50	S/. 691.30
Bebidas energeticas	S/. 878.00	S/. 960.70	S/. 1,043.90	S/. 1,128.70	S/. 1,513.80	S/. 1,598.90
Bebidas especiales de Asia	-	-	-	-	-	-
Total	S/. 6,721.10	S/. 7,050.40	S/. 7,343.40	S/. 7,666.80	S/. 9,047.30	S/. 8,691.30

Fuente: Datos recuperados de Euromonitor Internacional – Elaboración propia

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategias de producto / servicio

Sobre la base de la información obtenida respecto a las distintas propiedades y bondades que ofrecen las frutas y verduras peruanas; así como los diversos problemas de salud que presenta el mercado, se han elaborado las siguientes estrategias de los batidos saludables:

⁷ PeruRetail

- Implementar una variedad de batidos personalizados con mezclas de frutas y verduras que ofrezcan beneficios para el cliente sin dejar de lado el buen sabor.
- Poner a disposición del cliente frutas y verduras de calidad precisando sus propiedades y beneficios para la salud de manera que puedan elegir la combinación más favorable para ellos y de acuerdo a sus preferencias.

OBJETIVO	<i>Aumentar la aceptación del producto en un 10% para el año 2019.</i>
ESTRATEGIA	Ofrecer una carta con combinaciones de batidos personalizados de acuerdo a la necesidad y gustos del cliente. Dar a conocer al cliente el valor calórico y beneficio nutricional de los batidos saludables.

5.4.2 Diseño de producto/ servicio

El diseño de nuestro producto busca reflejar frescura y nutrición a través de batidos nutritivos de calidad. El empaque elegido es de plástico reciclable en donde se verá reflejado el logo de la empresa, adicional a ello recibirán una cartilla nutricional, en donde encontrarán la información nutricional del batido que están adquiriendo.

OBJETIVO	<i>Aumentar la ergonomía del diseño para el año 2019.</i>
ESTRATEGIA	Diseñar envases de mayor practicidad, de tal manera que mejore la experiencia del cliente, empleando productos que no dañen el medio ambiente.

En un inicio contaremos con presentaciones de 500 ml. Y los clientes podrán elegir entre una serie de opciones de frutas combinadas, así como también podrán pedir las combinaciones que mayores beneficios nutricionales le otorguen.

Nuestro servicio radica en brindar un servicio personalizado de asesoría nutricional a las personas que no sepan exactamente qué insumo es el que necesitan para obtener los beneficios que busca.

5.4.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios como parte de la estrategia de marketing está enmarcada en función del valor percibido del producto y la estrategia de diferenciación, es decir desde los beneficios personalizados que estos Smoothies ofrecen.

OBJETIVO	<i>Contribuir con el objetivo de 10% rentabilidad de la empresa para el año 2019 y un 30% para el 2021 con precios acorde con el producto</i>
ESTRATEGIA	Ofrecer una carta de precios de acuerdo con una estrategia de valor percibido

En ese sentido la estrategia de precios contribuye al objetivo estratégico de marketing de lograr crecimiento de 10% en la rentabilidad de la empresa para el año 2019 y una 30% para el 2021. Para la fijación del precio se ha tomado en cuenta, además de los costos, el análisis del valor percibido por el cliente. De acuerdo a la información obtenida en las encuestas los atributos valorados por los clientes son rapidez en la atención, calidad del jugo y variedad de Smoothies. En el siguiente cuadro se muestra el precio económico resultante de un jugo de 500 ml de la carta correspondiente a la funcionalidad energizante.

Para ello se ha obtenido información de los precios de los principales competidores en la categoría batidos de frutas frescos funcionales. Estos batidos son ofrecidos en formatos de franquicia y de delivery en tres marcas ya conocidas en el mercado y similares a la propuesta; Sin embargo, de acuerdo a la propuesta de diferenciación los productos de Smoothie Healthy contienen insumos de mayor valor proteico y personalizados, ya que al ser Smoothies tienen base líquida y base sólida que está compuestas por proteínas y cereales, además del beneficios de ser preparados mediante un proceso que mantiene mayores cualidades nutricionales similares al de la fruta y verdura recién cortada.

Figura N° 26. *Precios de referencia de la competencia*

Fuente: Precios de presentación tomados de cada marca al 22 de Abril 2018

Es por tal motivo que se ha optado por tomar el precio base de los batidos de Mifruta que tiene una oferta mínima de batidos funcionales pero que son hechos bajo el proceso de elaboración que utiliza fruta ya congelada y que no tienen personalización en el preparado. El caso de Green press son básicamente jugos funcionales de frutas y verduras que aportan diferentes beneficios a la salud pero que están hechos bajo el proceso cool press, que no es fruta necesariamente hecha al instante sino con algunas horas de antelación.

Tabla N°2. Evaluación de cada producto según atributos valorados por el cliente

		Productos			Importancia otorgada por la empresa
		Healthy smoothie	Mi fruta	Green Press	
sonquy	Rapidez en la atención	0.4	0.35	0.25	0.35
	Calidad	0.35	0.3	0.35	0.4
	Variedad	0.35	0.2	0.45	0.25
	EC	42%	29%	29%	
	IE	1.1025	0.8775	1.02	
	PA	14.28	11.36	13.21	

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta el valor percibido del producto y también el hecho de que es un producto introductorio se ha optado por dar un precio de S/.13.90 para una presentación inicial de 500 ml.

5.4.4 Estrategias Comunicacional

Las estrategias comunicacionales que emplearemos serán las a través de distintos medios, los cuales pasaremos a detallar a continuación

OBJETIVO	<i>Captar el 20% de clientes mediante las redes sociales para el 2019.</i>
ESTRATEGIA	Direccionar nuestras publicaciones por beneficios de tal manera que nuestra publicidad llegue al público objetivo y genere mayores ventas

Redes sociales.

Al ser un pequeño negocio, las redes sociales son nuestro principal medio de comunicación por representar costos mínimos y por tener la capacidad de dirigir nuestra comunicación a público diferente a través de una misma herramienta comunicacional. El medio elegido será a través de Facebook.

Apadrinamiento

Con ayuda de nuestros clientes moveremos de manera más activa nuestros productos y les pediremos que por cada nuevo cliente que nos traiga, tendrán descuentos en nuestros productos, ya sea por semanas o meses.

Publicidad en lugar de venta

Este tipo de publicidad la realizaremos a través de campañas comunicaciones que se realizarán en nuestro punto de venta a través de Flyers, Campañas de Facebook y Volanteo en zonas aledañas. Nuestra comunicación se basará en resaltar los beneficios de nuestros batidos y las variedades con las que cuenta Healthy Smoothie.

5.4.5 Estrategia de Distribución

Nuestro canal de distribución será Directo, ya que utilizaremos el Food Truck para ubicarnos en puntos estratégicos que la Municipalidad nos brinde para distribuir nuestros productos a los consumidores de forma directa y por delivery.

OBJETIVO	<i>Ofrecer nuestro producto a la mayor cantidad de personas del Distrito</i>
ESTRATEGIA	Distribución directa exclusiva.

Con esta estrategia lo que pretendemos es acercarnos al cliente, ya que al ser un público objetivo específico, podremos adaptarnos a sus necesidades de una forma personalizada, mejorando la percepción del cliente hacia la calidad de nuestros productos.

5.5 Plan de ventas y Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda se ha usado el método de la demanda potencial. En ese sentido se ha determinado la demanda de los productos similares ubicados en el radio de acción de la avenida el polo de Surco que es la primera zona con la que se empezaría en dicho distrito. Se ha tomado un factor del mercado operativo para determinar esta proyección de la demanda potencial correspondiente al radio de atención aledaños a la avenida la encalada y El Centro Comercial El Polo, el cual dio por resultado 4,863 personas

Además para proyectar la demanda de nuestros productos hemos usado los criterios de capacidad instalada y capacidad de inversión para poder hacer la proyección hacia los próximos tres años.

Mercado operativo en el distrito de Surco	121,584
Indicador de operación en la Avenidas Encalada y El Polo	4,863

Proyección de la demanda para los años 2019.2020 y 2021.

Se ha tomado como referencia la información de la venta promedio en unidades de vasos vendidos de jugos de los negocios de jugos aledaños que ofrecen productos similares que no ofrecen los beneficios funcionales de los batidos Healthy Smoothie. En promedio, de acuerdo a la información de la entrevista a profundidad, los negocios de la zona pueden vender entre 120- 260 jugos al día cada uno teniendo en cuenta que cuentan con picos de mayor afluencias a la semana.

La capacidad instalada de Healthy Smoothie al inicio en una sola unidad es de 336 batidos:

Producto	Número de batidoras	Tiempo de elaboración aproximado + sellado en min.	Horas de atención en el día (7:00-9:00 pm) en min.	Capacidad instalada en unid.
Batidos funcionales	2	5	840	336

De acuerdo a la información sobre la capacidad instalada, el porcentaje de crecimiento anual y la información obtenida de las investigaciones cuantitativas sobre las preferencias de los principales beneficios que busca el consumidor: energizantes (41%), adelgazantes (29%) y vitamínicos (24%) y 6% exóticos se ha realizado el plan de ventas para el primer foodtrucks en el distrito de Surco en la zona aledaña a la Av. Encalada.

Proyección Total de unidades a vender	Año 1	Año 2	Año 3
	33,000	37,950	43,643

Tabla N°3. Plan de Ventas

Presupuesto de ventas			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas para Batidos energizantes			
Venta en unidades	15990	18388.5	21146.775
Precio	S/. 13.90	S/. 13.90	S/. 13.90
Ingresos	S/. 222,261.00	S/. 255,600.15	S/. 293,940.17
Ventas para Batidos adelgazantes			
Venta en unidades	11310	13006.5	14957.475
Precio	S/. 12.90	S/. 12.90	S/. 12.90
Ingresos	S/. 145,899.00	S/. 167,783.85	S/. 192,951.43
Ventas para Batidos vitamínicos			
Venta en unidades	9360	10764	12378.6
Precio	S/. 11.90	S/. 11.90	S/. 11.90
Ingresos	S/. 111,384.00	S/. 128,091.60	S/. 147,305.34
Ventas para Batidos exótico			
Venta en unidades	2340	2691	3094.65
Precio	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Ingresos	S/. 23,400.00	S/. 26,910.00	S/. 30,946.50
Total de unidades vendidas	S/. 39,000.00	S/. 44,850.00	S/. 51,577.50
Total de ingresos	S/. 502,944.00	S/. 578,385.60	S/. 665,143.44

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Tabla N°4. Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing																	
Conceptos	Unidad	Periodicidad	Valor Unit.	Valor Total	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
Publicidad en Facebook	1 unidad	Mensual	150	150	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Creación de página web	1 unidad	Semestral	700	700	0	0	0	0	0	0	700	0	0	0	0	0	700
Material de apoyo (volantes)	1 millar	Mensual	0.10	100	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promociones	1 unidad	Trimestral	960	960	0	0	0	960	0	0	960	0	0	960	0	0	960
Manejo de redes sociales por BeAkira	1 persona	Mensual	590	590	0	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590
Total mensual					0	840	840	1,800	840	840	2,500	840	840	1,800	840	840	2,500
TOTAL ANUAL		15,320															

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Plan de operaciones

6.1 Políticas operaciones

6.1.1 Calidad

El concepto de calidad que ofrece Healthy Smoothie se basa en ofrecer productos y servicios que cumplan o excedan las expectativas del cliente, y para lograr este objetivo se requiere contar con una serie de normas, estándares y políticas de apoyo que nos permitan obtener un mejor producto cada día. Esto debido a que al no contar con estándares de calidad no solo se obtendrá un cliente insatisfecho, sino que también se generan sobrecostos en re procesos y controles correctivos.

Las siguientes políticas establecidas deberán ser implementadas para garantizar la calidad de los productos ofrecidos y la satisfacción brindada al cliente.

- Se establecerá estándares de calidad sobre frutas y verduras. La materia prima que no cumpla el estándar de calidad establecido deberá ser devuelta
- Se deberá capacitar al personal previo inicio de operaciones y este deberá ser capaz de asesorar y personalizar el producto que el cliente necesita
- Deberá realizarse control e inspección de los equipos de procesamiento.
- Se realizarán inspecciones y pruebas aleatorias del producto.
- El personal operativo deberá utilizar sus accesorios tales como guantes y gorros.
- Se deberá limpiar el área donde se preparan los jugos una vez estos hayan sido preparados.
- La zona de despacho deberá ser limpiadas y desinfectadas una vez el cliente se haya retirado.
- Los empleados que presenten tos, estornudos y/o algún otro síntoma, no podrán laborar puesto que pueden contagiar a uno de sus otros compañeros.

6.1.2 Procesos

Primero pasaremos a identificar los procesos que se realizarán en Healthy Smoothie, para luego definir las políticas a establecer.

Relacionados al abastecimiento

- El administrador del punto de venta es el único personal autorizado a realizar requerimientos de compra posterior al envío y revisión de saldos de productos.
- Los nuevos proveedores deberán pasar por un proceso de homologación que respalde la confiabilidad de sus productos, precio y tiempo de entrega, garantía y forma de pago.
- Se contará con mínimo 3 proveedores del mismo producto para asegurar la continuidad de las operaciones.
- Se emplea el uso de un calendario de estacionalidad para ayudar a identificar la cantidad y disponibilidad natural de frutas según las distintas temporadas.

Relacionados a la producción

- Definir los estándares de producción que permitan que nuestro tiempo de producción sea eficiente y este no sea mayor a los 5 minutos por pedido.
- Uso de la tecnología correcta en cada proceso.
- El proceso de compra y selección de la fruta es crítico en un negocio de este tipo, debido a la delicadeza y el cuidado que requiere la manipulación de la misma
- El juguero se encargará de separar y almacenar los productos los cuales deberán ser cuidadosamente tratada, es decir lavada y cortada para asegurar que el proceso de preparación sea higiénico.
- Deberá revisar 3 veces por semana el correcto funcionamiento de la cadena de frío.
- Los productos ingresados a los almacenes deberán manejarse bajo la metodología FEFO /FIFO.

Relacionados a la venta/ atención al cliente

- Ofrecer un óptimo servicio de ventas con una amplia carta de variedades.

- Informar al cliente acerca de las ofertas del día y asesorar según sus objetivos.

6.1.3 Planificación

La planificación es muy importante para llevar a cabo los objetivos propuestos dentro de la organización los cuales se desarrollaran a través de estrategias de corto mediano y largo plazo que deberán estar presentes en todas las etapas de la empresa.

Relacionado a las ventas

- En el primer año se realizarán proyecciones de ventas mensuales y/o trimestrales.
- Se respetarán los precios de venta promocionales establecidos en las diferentes redes sociales.
- En caso de que algún producto esté agotado al momento de recibir el pago, deberá brindarse la opción del reintegro del dinero, así como también los insumos complementarios con los que se cuenta

Relacionado al abastecimiento

- La compra de insumos y/o productos se realizará de manera mensual.
- La revisión del Stock de productos y/o insumos se realizará una semana antes de su compra.
- El requerimiento de compra de productos y/o insumos se realizará una semana antes de su compra.

Relacionado a la producción

- El requerimiento de compra de productos y/o insumos será enviado al área de compras por el administrador del foodtruck.
- Se estandarizaron las recetas de los jugos.
- Todo batido deberá ser producido bajo los estándares de Calidad de Healthie Smoothie.
- La inocuidad del personal deberá mantenerse a lo largo de los procesos de producción y atención.

6.1.4 Inventarios

Las políticas de inventario ayudarán a administrar de manera eficiente los recursos dentro de la organización con la finalidad de minimizar costos de mantenimiento y garantizar la calidad de nuestros productos e insumos.

- Todo producto deberá pasar un proceso de control de calidad antes de ser aceptado dentro del almacén.
- Se utilizará el método FIFO en el uso de insumos.
- Se realizará el control de inventarios 2 veces por semana.
- Se desarrollará un plan de contingencia con productos sustitutos en caso se presentase un re apunte en las ventas que nos genere un quiebre de Stock.
- Se definirán categorías de producto que permitan identificar su importancia y esfuerzo en la reposición de los mismos.

6.2 Diseño de instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Contaremos con un local de almacenamiento y producción en el distrito de Santiago de Surco, así como también se utilizara un food truck para la comercialización de los productos.

Se eligió dicho distrito puesto que es uno de los pocos distritos que otorga licencias para el funcionamiento de food truck, además de ser un distrito que cuenta con una afluencia de nuestro públicos objetivo, debido a la cantidad de empresas y universidades.

Es por ello que para la selección de nuestro local de producción y almacenamiento, se realizó un cuadro con los criterios para importantes para selección donde estaría ubicado. Siendo, el Mercado Edén de Monterrico el elegido.

Tabla N°5. Matriz de criterio de Selección de Local

Ubicación de local							
Factores	Peso %	Alternativas					
		Mercado		Mercado El Eden		Mercado Anexo	
		Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado
Costo del alquiler	25%	3	0.75	7	1.75	4	1.00
Ubicación cerca a clientes	30%	4	1.20	7	2.10	3	0.90
Cercanía a proveedores	15%	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Tamaño del local	20%	5	1.00	5	1.00	6	1.20
Seguridad	10%	6	0.60	6	0.60	6	0.60
	100%		4.15		6.05		4.15

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Proyección. Localización del local

Fuente: Google Maps

Tabla 6. Matriz de criterio de Ubicación del Food Truck

Ubicación del FoodTruck							
Factores	Peso %	Alternativas					
		Av. Primavera		Av. Benavides		Av. Olguin	
		Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado
Ubicación centrica	30%	8	2.40	8	2.40	7	2.10
Cercanía a los clientes	30%	9	2.70	6	1.80	5	1.50
Cercanía a Almacén	25%	8	2.00	6	1.50	6	1.50
Seguridad	15%	8	1.20	8	1.20	8	1.20
	100%		8.30		6.90		6.30

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Localización del Food Truck

Fuente: Google Maps

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Para llevar a cabo las operaciones de Healthy Smoothie, se contará con dos instalaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- Centro de producción: Este espacio servirá como un espacio de procesamiento y almacenamiento de los productos e insumos. Dicho espacio estará ubicado en el mercado El Edén, con un tamaño de 10 m² y tendrá capacidad para 9 personas.
- **Food Truck:** Para ello se comprará un camión Food Truck Hyundai Forland Incapower, el cual será remodelado y acondicionado para ser usado como nuestro puesto de Smoothies. Siendo el lugar donde se utilizarán los productos procesados para su elaboración al público final. El food truck será de 2.50 A x 6.10 L x 3.25 H, la cual tendrá una capacidad interna para 4 personas.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

Layout Interno del Food Truck

Layout Externo del Food Truck

Layout de Almacén y Producción

6.3 Especificaciones técnicas del producto

La especificación técnica de nuestros productos recoge la información de nuestros batidos Antioxidantes. En ella se podrá recoger las características claves de forma clara y concisa de nuestro producto.

1. Nombre del Producto: Smoothie Antioxidante
2. Categoría del producto: Smoothie Naturales de fruta y/o verduras.
3. Descripción del producto: Smoothie líquido de fruta, su aroma y sabor depende de las frutas a utilizar en el producto terminado.
4. Propiedades destacables del producto: Smoothie antioxidante 100% natural
5. Ingredientes:

100 gramos de piña 125 gr de jugo de naranja 5 gr de Quion 5 gr de perejil 20 gr de apio 100 gr de manzana verde

6. Información nutricional:

Las frutas y verduras contienen un alto contenido nutricional y cuentan con grandes propiedades antioxidantes que ayudan a prevenir enfermedades. Su principal característica es el sabor dulce que procede de sus carbohidratos simples (fructosa, sacarosa, glucosa) en general bajo en contenido calórico, por lo que son consideradas como saludables.

El cliente actual demanda productos frescos que se adapten a sus tendencias alimenticias, es por ello que es importante poder brindarles la información de los componentes nutricionales que componen los productos de Healthie Smoothie. De esta manera garantizar que los productos son elaborados sin aditivos ni conservantes.

Tabla N°7.Presupuesto Información Nutricional

Información Nutricional		
Composición	Cantidad (gr)	CDR (%)
Calorias	125	6.5%
Carbohidratos	30	9.6%
Proteinas	5	10.5%
Fibra	0	0.0%
Grasas	1.5	2.8%
Minerales		
Composición	Cantidad (mg)	CDR (%)
Sodio	123	7.7%
Calcio	400	33.3%
Hierro	7	87.5%
Magnesio	0	0.0%
Fosforo	120	17.1%
Potasio	2677	133.9
Vitaminas		
Composición	Cantidad (mg)	CDR (%)
Vitamina A	6.7	744.4%
Vitamina B1	0.1	8.3%
Vitamina B2	0.4	30.8%
Vitamina B3	1.5	0.0%
Vitamina B12	0	0.0%
Vitamina C	95	105.6

Fuente: Jessica Córdova Sandoval – Nutricionista

6.4 Mapa de procesos y PERT

El siguiente mapa de procesos ha sido elaborado para representar los procesos de Healthy Smoothie.

Procesos Estratégicos:

- El proceso de producción, es donde se lleva a cabo la preparación de los insumos y materia prima para la elaboración del producto final. Dicho proceso empieza desde que los insumos llegan a almacén, hasta que este es entregado al cliente en su presentación final. Cabe mencionar que este es llevado a cabo tanto el área de almacén y producción, así como también en el Food Truck.
- Otra área importante a resaltar es el área de marketing, puesto que dicha área se encargará de lanzar la campaña de lanzamiento y promoción en el mercado.

- Finalmente, el área de Recursos Humanos será el encargado de contratar a las personas que se desempeñen dentro del food truck.

Proceso clave:

- Cabe resaltar el proceso de atención al cliente, que empieza desde que el cliente llega o llama al foodtruck y se acerca a realizar su pedido, hasta que este haya adquirido el producto.

Procesos de apoyo:

- La administración se encargará del control dentro del foodtruck, así como también del almacén de producción, pago a proveedores, impulsar las ventas y hacer crecer el negocio, con la finalidad de que esté presente en otros distritos de Lima.
- El canal de servicio de atención al cliente será el encargado de recibir las quejas, reclamos y/o dudas de los clientes. Este podrá ser tomado de manera presencial, online y vía teléfono.

Figura 29. Proyección. Mapa de Proceso

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentará el flujo grama de procesos de compras de la empresa.

Figura 30. Flujo grama de Procesos

Elaboración propia

El diagrama Pert de Healthy Soothie nos muestra los tiempos empleados en las diferentes etapas que componen el inicio de operaciones de la compañía y a su vez poder identificar qué actividades dependen de la finalización de otra.

Tabla N°8. Diagrama de Pert

Etiqueta	Actividad	Duración	Precedencia
A	Constitución de Empresa	7	-
B	Alquiler de local	1	A
C	Tramites de permisos municipales	15	A - B
D	Tramites de permisos Sanitarios	15	-
E	Compra de equipamiento	3	A
F	Acondicionamiento de Local y Foodtru	1	E
G	Creacion de Redes sociales	1	-
H	Inicio de campañas publicitarias	15	G
I	Instalacion de Plataformas de pago	5	G
J	Reclutamiento de Personal	5	A
K	Capacitación de Personal	3	J
L	Elaboración de uniformes	5	J
M	Abastecimiento y preparación de insum	2	F
L	Inicio de Marcha Blanca	30	M

Figura 31. Diagrama de PERT

Elaboración propia

6.5 Planeamiento de la producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

Healthie Smoothie desarrolla una efectiva gestión de compras la cual nos asegura contar con los mejores proveedores para abastecerse con los mejores insumos naturales a los mejores costos, para desarrollar una eficiente gestión de compras se tiene en consideración la estacionalidad de cada uno de los productos, por lo cual se cuenta con una cartilla de estacionalidad que nos permite realizar la compra de frutas de manera más eficiente.

A su vez Healthie Smoothie considera que toda herramienta de apoyo es importante para poder optimizar el desempeño de las actividades diarias de la empresa, ya que su objetivo principal es ahorrar costos e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Figura 32. Calendario de estacionalidad de Fruta

Calendario de Estacionalidad												
Frutas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Naranja												
Manzana												
Platano												
Frambuesa												
Mora												
Papaya												
Piña												
Mango												
Melon												
Pera												
Fresa												
Sandia												
Arandanos												
Zanahoria												
Pepino												
Perejil												
Kion												
Apio												
Limon												
Beterraga												

Fuente: Minagri – Elaboración propia

Healthie Smoothie considera que no todas las cadenas de abastecimiento por más que pertenezcan al mismo rubro cuentan con los mismos procesos, esto debido a que parte de la una buena gestión consiste en eliminar los procesos, tareas y actividades que no agreguen valor a la cadena, motivo por el cual busca establecer actividades de fácil entendimiento.

La Figura 33, presenta el proceso de abastecimiento de insumos, así como también podremos observar la persona responsable de cada actividad. Cabe resaltar que las compras se realizan una vez por semana para asegurar la frescura de los insumos y a su vez este requerimiento de reposición de Stock será validado por el administrador del Foodtruck.

Figura 33. Calendario de estacionalidad de Fruta

ETAPA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Revision de saldos	Se revisaran los saldos de manera semana, dicho saldos deberan ser solicitados por el personal que realiza los jugos. En caso no haya insumos, el administrador del foodtruck debera solicitar la compra al area de abastecimeinto.	Administrador del FoodTruck
Requerimiento de Insumos	El personal de produccion realizara su orden de pedido al Administrador estableciendo las cantidades a comprar. Luego de ello, el administrador validara y lo remitira al area de Logistica para su compra.	Administrador del FoodTruck
Compra de Insumos	El area de logistica se contactara con sus proveedores para la validacion de stock y la reposicion de los insumos solicitados.	Logistico

Elaboración propia

Es la función del área logística planear y coordinar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, compra, almacenamiento, control, movimiento y manipulación de todos los insumos, sobre todo por la delicadeza de los mismos.

Una vez conocido el procedimiento de requerimiento de Stock, se procede a establecer las cantidades necesarias para atender la demanda proyectada.

En el siguiente cuadro podrán observar cuales son los insumos requeridos en cantidades y en peso para atención semanal, así como el costo mensual aproximado por la adquisición de insumos.

Tabla N°9.Materia Prima

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA			
Frutas	Kg/Semana	Costo unitario	Total Mensual
Naranja	20	S/1.50	S/120.00
Manzana	8	S/1.80	S/57.60
Platano	7	S/1.60	S/44.80
Frambuesa	5	S/18.00	S/360.00
Mora	5	S/18.00	S/360.00
Papaya	10	S/1.60	S/64.00
Piña	10	S/2.50	S/100.00
Mango	5	S/1.75	S/35.00
Melon	5	S/4.00	S/80.00
Pera	10	S/2.40	S/96.00
Fresa	8	S/3.90	S/124.80
Sandia	10	S/1.20	S/48.00
Arandanos	5	S/19.00	S/380.00

Verduras	Semanal	Costo unitario	Total Mensual
Zanahoria	10 Kg	S/1.80	S/72.00
Pepino	5 Unid.	S/1.50	S/30.00
Perejil	1 atado	S/2.30	S/9.20
Kion	1 Kg.	S/4.00	S/16.00
Apio	1 atado	S/1.20	S/4.80
Limon	1 Kg.	S/3.50	S/14.00
Beterraga	1 atado	S/2.20	S/8.80
Cereales	Kg/Semana	Costo unitario	Total Mensual
Avena	2 Kg	S/10.00	S/80.00
Chia	1 Kg.	S/36.00	S/144.00
Canela en polvo	200 gr.	S/29.00	S/116.00

Elaboración propia

6.5.2 Gestión de calidad

Healthy Smoothie se basa ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas del cliente, y es consciente que para lograrlo requiere contar con una serie de normas, estándares que nos permitan obtener un mejor producto cada día a lo largo de la cadena de producción.

Para lo cual se establecerá estándares de calidad sobre el manejo y control frutas y verduras, los cuales se pasarán a mencionar a continuación.

- La calidad y la aceptabilidad de las frutas y verduras deberá tener un conjunto de atributos de una parten desde la presentación, limpieza, conservación, sabor el etc. Que hacen al insumo idóneo para ser procesado y brindado al consumidor.

La Figura 34, sirve como una tabla de apoyo para que la autenticación de calidad de los insumos se desarrolle de manera rápida y sencilla.

Figura 34. Autenticación de calidad de insumos

Tabla de Apoyo	
Tipos de Calidad	Atributos de la Calidad
Calidad nutritiva	Color
Calidad sanitaria	Olor
Calidad tecnologica	Aroma
Calidad organoleptica	Sabor - Textura
Calidad nutritiva	Ausencia de contaminantes (Limpieza)

Elaboración propia

- La materia prima que no cumpla el estándar de calidad establecido deberá ser devuelta.
- Se establecerán inspecciones aleatorias en el proceso de producción de Smoothies de tal manera que a partir de una muestra pequeña pero significativa se evalúan las condiciones de calidad que se presentan en la tabla de apoyo precedente.

Figura 35. Tipos de inspecciones

Actividad/Etapa	Documento	Información
Recepción de Insumos envasados y/o empaque	Registros de productos	Nombre del producto, fecha de ingreso, proveedor, cantidad, lote y clasificación, información que permita identificar a la persona que realizó el registro.
	Especificaciones o criterios de aceptación o rechazo	Especificaciones, cualidades y atributos del producto. La evaluación se puede realizar en el centro de acopio de la empresa.
Producción	Procedimiento /método de fabricación	Ingredientes, cantidades, orden de adición, condiciones importantes para la realización de cada batido, así como los controles que deben aplicarse en cada etapa.
	Especificaciones de aceptación o rechazo del producto terminado	Especificación del estado del producto y observación a ser evaluada.
	Procedimiento /método de presentación	Tipo de Envasado, temperatura del producto, información que permita identificar las características y tamaño del batido.
Almacenamiento y distribución	Registros de: entradas y salidas	Producto, lote, cantidad, fecha.
	Registro de refrigeración o congelación	Fecha, hora en refrigeración o congelación.
Equipos e instrumentos	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo	Especificación del estado del equipo e instrumento, así como la evaluación de desempeño del mismo.
Limpieza	Programa de limpieza	Evaluación de los componentes de los productos de limpieza.
		Calendarización y frecuencia por área o por equipo, persona responsable de llevarlo a cabo.
Control de plagas	Registros o certificados de servicio	Área en donde se aplicó, fecha y hora e información que permita identificar empresa que lo realizó.
Capacitación del personal	Registros	Temas a incluir: higiene personal, uso correcto de la indumentaria de trabajo y lavado de las manos, la naturaleza del alimento, la forma en que se manipula y envasa el alimento.

Elaboración propia

- Healthy Smoothie ha asumido el compromiso de implantar y mantener actualizado el Sistema de Gestión y Calidad de la mano con la capacitación constante del personal de esta manera garantizar la Inocuidad de los batidos.

Es por ello que la Figura 36, nos muestra los principales tipos de contaminación y sus principales medidas correctivas para cada uno de los escenarios.

Figura 36. Tipos de contaminación

Tipo de contaminación	Tratamiento	Frecuencia	Vigilancia y medida correctiva	Responsable
Manos	Sanitizar manos con jabón antibacteriano	En cada entrada y salida de la sala de procesos.	Observar las condiciones de las manos, presencia de heridas, etc.	Control de calidad
Utensilios de limpieza	Desinfectar utensilios de limpieza etc.	Antes y después de cada etapa del proceso.	Observación visual de las condiciones de limpieza	Control de calidad
Personal	No transitar por áreas sucias.	En cada entrada y salida de la sala de procesos.	Reportar cualquier eventualidad que pudiera causar la contaminación	Producción
	Mantener uniformes limpios y en buen estado	Lavado de manos cada vez que ingrese al área de procesos, al usar los sanitarios y entre etapas del proceso.	No permitir el ingreso de aquellos trabajadores que no cumplan con el uniforme completo	Control de calidad
	Los que están en contacto directo en la elaboración y envasado, tiene que usar cofia y cubreboca.	Diario	Supervisión diaria antes de iniciar la jornada	Producción
	El personal debe informar cualquier problema de salud que pudiese contagiar a los demás empleados o contaminar el producto	Cada que sea necesario	Observar las condiciones de salud del personal activo. Cambiar de área al personal que no este en condiciones saludables.	Producción

6.5.3 Gestión de los proveedores

En un inicio nuestros principales proveedores se encontrarán ubicados en el mercado de frutas en Av Nicolás Arriola 4046, Cercado de Lima 15021. Siendo su principal fortaleza la variedad de productos y la frescura de los mismos.

Healthie Smoothie reconoce el importante rol que desempeñarán sus proveedores ya que son el punto de partida de su cadena logística por lo cual es fundamental realizar una buena selección de los mismos y tomar en consideración múltiples criterios como los siguientes.

Figura 37. Escala de Evaluación de proveedores

ESCALA DE EVALUACION		
CALIFICACIÓN	REFERENCIA DE CUMPLIMIENTO	
1	MALO	NUNCA
2	REGULAR	MUY POCO
3	BUENO	A VECES
4	MUY BUENO	CASI SIEMPRE
5	EXCELENTE	SIEMPRE

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Criterio de Calidad	Peso del producto
	Color
	Madurez
	Empaque
	Inocuidad
Criterio Estratégico	Ubicación
	Transporte
	Horario de Atención
	Variedad de productos que ofrecen
Criterio Calidad	Capacidad de entrega
	Plazos de entrega
	Servicio al Cliente
	Plazos de pago
	Precio

Con el resultado de la validación de atributos previa y sumada a los datos desempeño conclusiones que iremos recolectando durante nuestra relación comercial, desarrollaremos fichas para nuestros proveedores las cuales iremos actualizando. Esta herramienta nos ayudará a analizar el desempeño de cada proveedor y a evaluar si seguimos o no confiando en sus productos.

Figura 38. Validación de proveedor

EVALUACION DE PROVEEDORES			
VALORACIÓN	PUNTAJE	RESULTADO	DECISIÓN
EXCELENTE	9-10	CUMPLE	SE MANTIENE
BUENO	8-7	CUMPLE	SE MANTIENE
REGULAR	6-5	CUMPLE	SE MANTIENE
MALO	4-3	NO CUMPLE	CAMBIO DE PROVEEDOR

Es necesario mencionar que un solo proveedor no es suficiente, por lo cual Healthie Smoothie pretende contar con por lo menos 4 proveedores de cada línea de productos.

Políticas de Pago:

Las políticas de pago para nuestros proveedores, en un inicio serán contra entrega, debido a que somos nuevos en el mercado y a que el punto de compras es el mercado de frutas, una vez contemos con un mejor posicionamiento y con respaldo de compras constantes se solicitará a nuestros proveedores líneas de crédito de 30 días, con la finalidad de ir disminuyendo las compras al contado y a su vez mejorar el flujo de ciclo de conversión del efectivo de nuestros activos.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados a los procesos productivos

En la siguiente tabla se podrán apreciar los diversos costos por activos de los materiales y equipos a utilizar en el proceso de constitución de la empresa Healthy Smoothie. Es así que el total invertido para el funcionamiento del Foodtruck será de S/64,284.00 nuevos soles.

Tabla N° 10. Inversión en Activos

Item	Descripción	Unidad	Moneda	Precio	Sub Total	Total
						S/68,184.00
1	Equipos Electronicos					S/4,050.00
	Laptop HP	2 S/.		S/1,500.00	S/3,000.00	
	Impresora para caja Epson	1 S/.		S/750.00	S/750.00	
	Impresora Cannon	1 S/.		S/300.00	S/300.00	
2	Maquinarias y equipos					S/4,614.00
	Licuada Oster Beehive	3 S/.		S/219.00	S/657.00	
	Exprimidor Oster	2 S/.		S/600.00	S/1,200.00	
	Congelador Electrolux	2 S/.		S/1,099.00	S/2,198.00	
	Frigobar Indurama	1 S/.		S/559.00	S/559.00	
3	Muebles y enseres					S/7,320.00
	Mesa de trabajo de acero	4 S/.		S/580.00	S/2,320.00	
	Sillas de prolipileno	4 S/.		S/75.00	S/300.00	
	Anaqueles Metalicos	6 S/.		S/220.00	S/1,320.00	
	Otros utensilios de cocina	varios	S/.	S/2,500.00	S/2,500.00	
	Uniformes	4 S/.		S/95.00	S/380.00	
	Vasos, sorbetes, otros	varios		S/500.00	S/500.00	
4	Vehiculos y local					S/52,200.00
	Foodtruck	1 S/.		S/38,400.00	S/38,400.00	
	Implementación del Foodtruck	1 S/.		S/8,000.00	S/8,000.00	
	Alquiler del local	1 S/.		S/1,900.00	S/1,900.00	
	Moto Scooter	1 S/.		S/3,500.00	S/3,500.00	
	Caja para Delivery	1 S/.		S/400.00	S/400.00	

Elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Tabla N°11 .Costos de Producción

Costos de producción												
Items	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materia Prima Directa	S/2,365.00	S/2,483.25	S/2,607.41	S/2,737.78	S/2,874.67	S/3,018.41	S/3,169.33	S/3,327.79	S/3,494.18	S/3,668.89	S/3,852.34	S/4,044.95
Materia Prima Indirecta	S/10,800.00	S/11,340.00	S/11,907.00	S/12,502.35	S/13,127.47	S/13,783.84	S/14,473.03	S/15,196.68	S/15,956.52	S/16,754.34	S/17,592.06	S/18,471.67
Mano de obra Directa	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25	S/14,239.25
Costos Indirectos de fabricacion	S/3,795.00	S/3,984.75	S/4,183.99	S/4,393.19	S/4,612.85	S/4,843.49	S/5,085.66	S/5,339.95	S/5,606.94	S/5,887.29	S/6,181.66	S/6,490.74
Costos Indirectos de Fabricacion												
Alquiler del Local	S/1,900.00											
Luz	S/180.00											
Energia electrica	S/900.00											
Telefonos + Internet	S/65.00											
Agua	S/150.00											
Gasolina	S/600.00											
TOTAL	S/3,795.00											

Elaboración propia

Capítulo 7. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

7.1 Objetivos Organizacionales

La empresa tiene como objetivo general para las actividades de recursos humanos planificar, implementar y dirigir las acciones en pro del bienestar del personal, el desarrollo del talento humano y los intereses de la empresa. En ese sentido contribuir con los objetivos estratégicos de Healthie Smoothie que son promover una cultura de valores y compromiso con la empresa y el cliente. De tal manera que se trabajará en los siguientes objetivos:

- Atraer y retener al mejor talento que permita cumplir con los objetivos de la empresa.
- Guiar hacia un mejor rendimiento al personal por medio de una adecuada inducción, estructura de sueldos.
- Impulsar la motivación y compromiso del personal.

7.2 Naturaleza de la organización

7.2.1 Organigrama

A continuación se presenta el Organigrama de Healthy Smoothie:

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

- Administrador

1. Nombre del Puesto: Administrador	
Gerencia/Dpto.:	Administración
2. Identificación	
Reporta Directamente:	Puestos bajo Supervisión Directa
Junta de accionistas:	- Jefe de Dpto. de Operaciones - Jefe de Dpto. de logística y abastecimiento - Jefe de Dpto. de Marketing
3. Misión del Puesto	
Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de los Departamentos bajo su supervisión, con el fin de lograr un servicio óptimo orientado al soporte del resto de unidades de la organización y de esta manera aportar estratégicamente a la generación de valor.	

4. Funciones	
1	Precisar los objetivos y políticas de los Departamentos a su cargo acorde con la política y objetivos institucionales.
2	Controlar a través de reportes los resultados obtenidos en cada una de los Departamentos a su cargo y cuando sea necesario, decidir las medidas correctivas correspondientes en coordinación.
3	Establecer las normas, procedimiento y dirigir todos los aspectos relacionados con la eficiente administración de los recursos humanos y materiales de la empresa, con el objetivo de racionalizar su empleo.
4	Planificar, controlar y dirigir todos los aspectos relacionados con los recursos financieros de la empresa acorde con el cumplimiento de las obligaciones de la misma.
5	Administrar y controlar la Contabilidad de la empresa dentro de las normas dispuestas por los organismos rectores de la actividad económica y por los dispositivos legales vigentes, así como la presentación de estados financieros e información que requiera la Autoridad Administrativa Tributaria – SUNAT en asuntos de orden tributario y otros.

6	Administrar y controlar la selección del personal y su contratación, el sistema de remuneraciones y planillas, los programas de capacitación del personal, el sistema de evaluación de desempeño del personal, las buenas relaciones entre la empresa y su personal y la ejecución de programas de bienestar y seguridad social.
7	Administrar y controlar a través del Dpto. de logística y abastecimiento el correcto suministro de insumos para la elaboración de los productos.
8	Atender las observaciones o requerimientos de los auditores externos y órganos de supervisión y control.
9	Cumplir con las normas, procedimientos y requisitos legales en materia de salubridad establecidos por la organización y solicitado por las entidades competentes.
10	Colaborar con la mejora continua de procesos, a través de la comunicación de oportunidades de mejora para nuestros sistemas integrados de gestión.
11	Identificar oportunidades de mejora que apoyen al fortalecimiento del sistema de gestión.
12	En su calidad de Superior Jerárquico es responsable exclusivo y directo del fiel cumplimiento de las labores del equipo de colaboradores a su cargo y de los indicadores de gestión del área de trabajo que lidera, lo que se extiende tanto en relación a las labores, responsabilidades y gastos de los mismos y de la propia área de trabajo integralmente, temas por los que responde de manera inexcusable e intransferible a su vez a su Superior Jerárquico en la estructura organizacional, así como sobre la calificación de la evaluación de desempeño de los colaboradores bajo su competencia, asumiendo la responsabilidad legal en lo administrativo, penal y civil que corresponde a dichos temas frente a la organización, conforme a Ley.
13	Otras funciones que el Jefe inmediato le asigne.

5. Conocimientos y Experiencia

Formación Básica	Profesional Titulado o egresado en Administración o carreras afines
Especialización	No necesario
Otros Conocimientos	Conocimiento de normas laborales y tributarias
Idioma	Español
Manejo de Software	Ofimática nivel Intermedio.

6. Competencias

Tipo	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto:
Genéricas	Innovación	9
	Integridad	9
	Responsabilidad	9
	Trabajo en Equipo	9
Específicas	Dinamismo - Energía	9

	Iniciativa / Pro actividad	9
	Resolución de Problemas	9
	Tolerancia a la Presión	9
<i>Donde:</i>	<i>1.2:Deficiente</i>	<i>6.7.8: Bueno</i>
	<i>3.4.5: Por Mejorar</i>	<i>9.10: Destacado.</i>

- Jefe de Logística y Abastecimiento

1. Nombre del Puesto: Jefe de Logística y Abastecimiento

Gerencia/Dpto.: Logística y Abastecimiento

2. Identificación

Reporta Directamente Puestos bajo Supervisión Directa

Administrador Ninguno

3. Misión del Puesto

Planificar, implementar, dirigir y controlar el óptimo funcionamiento del Dpto. de Logística y Abastecimiento, siendo responsable de las adquisiciones de productos y contratación de servicios en atención de los requerimiento del área de operaciones.

4. FUNCIONES

- 1 Planificar, implementar, dirigir y controlar las operaciones de abastecimiento en congruencia con los procedimientos establecidos.
- 2 Dirigir y controlar que unidades orgánicas solicitantes cumplan con el procedimiento de abastecimiento establecido.

3	Colaborar, aportar y sugerir las mejores prácticas dentro del proceso de abastecimiento y logística.
4	Coordinar, negociar y fomentar una cultura ganar – ganar con los proveedores.
5	Coordinar con el Dpto. de Administración las contraprestaciones de acuerdo a las condiciones de pago pactadas con el proveedor.
6	Controlar, supervisar y verificar que los contratos de servicios se lleven de acuerdo a lo pactado
7	Planificar, implementar, dirigir y controlar el sistema de evaluación de nuevos proveedores.
8	Planificar, implementar, dirigir y controlar las operaciones de abastecimiento en congruencia con los procedimientos establecidos.
9	Dirigir y controlar que unidades orgánicas solicitantes cumplan con el procedimiento de abastecimiento establecido.
10	Otras funciones que el Jefe inmediato le asigne.

6. Competencias		
Tipo	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto:
Genéricas	Innovación	8
	Integridad	8
	Responsabilidad	8
	Trabajo en Equipo	8
Específicas	Dinamismo - Energía	8
	Iniciativa / Proactividad	8
	Resolución de Problemas	8
	Tolerancia a la Presión	8
Donde:	1.2:Deficiente	6.7.8: Bueno
	3.4.5: Por Mejorar	9.10: Destacado.

5. Conocimientos y Experiencia

Formación Básica	Profesional Titulado o egresado en Administración o carreras afines					
Especialización	No necesario					
Otros Conocimientos	Conocimiento de normas laborales y tributarias					
Idioma	Español					
Manejo de Software	Ofimática nivel Intermedio.					
Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				X		

- Jefe de Operaciones

1. Nombre del Puesto: Jefe de Operaciones

Gerencia/Dpto.: Dpto. de Operaciones

2. Identificación

Reporta Directamente Puestos bajo Supervisión Directa

Administrador Ayudante de producción

Vendedor

3. Misión del Puesto

Supervisar las operaciones realizadas en la empresa, para que se realicen de manera segura y correcta según lo planificado por el Administrador.

4. FUNCIONES

- 1 Inspeccionar que el servicio se realice conforme el procedimiento establecido.
- 2 Inspeccionar que la elaboración del producto se realice bajo los estándares de calidad establecidos.
- 3 Liderar las maniobras necesarias para realizar el envío delivery de los productos, de ser necesario..
- 4 Verificar y asegurar el correcto funcionamiento y óptimas condiciones del vehículo de venta
- 5 Comunicar cualquier incidencia sucedida en el servicio.
- 6 Controlar el correcto consumo de insumos para la elaboración de productos.
- 7 Verificar que el personal asignado a los servicios cuente con la indumentaria necesaria para la prestación del servicio (gorros, guantes, mascarilla, cubre pelo, productos de limpieza)

Verificar que el personal entregue, a su retorno, toda la indumentaria y producto entregados.

5. Conocimientos y Experiencia

Formación Básica	Profesional Titulado o egresado en Administración o carreras afines					
Especialización	No necesario					
Otros Conocimientos	Conocimiento de atención al cliente					
Idioma	Español					
Manejo de Software	Ofimática nivel Intermedio.					
Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				X		

6. Competencias

Tipo	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto:
Genéricas	Innovación	8
	Integridad	8
	Responsabilidad	8
	Trabajo en Equipo	8
Específicas	Dinamismo - Energía	8
	Iniciativa / Pro actividad	8
	Resolución de Problemas	8
	Tolerancia a la Presión	8
Donde:	1.2: Deficiente	6.7.8: Bueno
	3.4.5: Por Mejorar	9.10: Destacado.

- Ayudante de Operaciones

1. Nombre del Puesto: Ayudante de Operaciones

Gerencia/Dpto.: Dpto. de Operaciones

2. Identificación

Reporta Directamente Puestos bajo Supervisión Directa

Jefe de operaciones Ninguno

3. Misión del Puesto

Apoyar y participar en la ejecución de los servicios brindados por Healthy Smoothie, desarrollando actividades de apoyo y ejecución en la elaboración de los productos según las indicaciones de su superior.

4. FUNCIONES

- 1 Encargarse de la correcta limpieza e higienización de los productos perecibles, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- 2 Apoyar en las actividades de carga y descarga de bultos y/o mercadería para preparación.
- 3 Verificar el correcto mantenimiento y condición del área de trabajo.
- 4 Informar sobre actos o condiciones inseguras.
- 5 Almacenar y validar el correcto mantenimiento de los comestibles y en general todos los productos perecibles, manteniendo los estándares indicados por la administración.
- 6 Cumplir con las normas, procedimientos y requisitos legales en materia de seguridad alimentaria y sanitaria establecidos por la organización y las entidades competentes.

5. Conocimientos y Experiencia

Formación Básica

Secundaria completa

Especialización

No necesario

Otros
Conocimientos

Conocimiento de atención al cliente

Idioma

Español

Manejo de
Software

Ofimática nivel Intermedio.

Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
	X					

6. Competencias		
Tipo	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto:
Genéricas	Innovación	5
	Integridad	5
	Responsabilidad	5
	Trabajo en Equipo	5
Específicas	Dinamismo - Energía	5
	Iniciativa / Pro actividad	5
	Resolución de Problemas	5
	Tolerancia a la Presión	5
<i>Donde: 1.2:Deficiente 3.4.5: Por Mejorar 6.7.8: Bueno 9.10: Destacado.</i>		

- Vendedor

1. Nombre del Puesto: Vendedor	
Gerencia/Dpto.:	Dpto. de Operaciones
2. Identificación	
Reporta Directamente	Puestos bajo Supervisión Directa
Jefe de operaciones	Ninguno
3. Misión del Puesto	
Encargarse de la atención del cliente, desde la toma del pedido hasta su cancelación. Asegurándose que haya sido efectiva la satisfacción del cliente con el producto y servicio.	

4. FUNCIONES	
1	Atender en la vitrina del vehículo a los clientes.
2	Tomar adecuadamente los pedidos y ofrecer al cliente información acerca de las ofertas y promociones.
3	Informar al cliente sobre las propiedades de los batidos y sus beneficios funcionales.
4	Informar sobre actos o condiciones inseguras.
5	Hacer el cuadre de caja al finalizar el día de labor y rendir información y dinero a sus superior.
6	Cumplir con las normas, procedimientos y requisitos legales en materia de seguridad alimentaria y sanitaria establecidos por la organización y las entidades competentes.

5. Conocimientos y Experiencia

Formación Básica	Secundaria completa					
Especialización	No necesario					
Otros Conocimientos	Conocimiento de atención al cliente					
Idioma	Español					
Manejo de Software	Ofimática nivel Intermedio.					
Experiencia Previa mínima Requerida en el área funcional	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
	X					

6. Competencias

Tipo	Denominación	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto:
Genéricas	Innovación	5
	Integridad	5
	Responsabilidad	5
	Trabajo en Equipo	5
	Dinamismo - Energía	5
Específicas	Iniciativa / Proactividad	5
	Resolución de Problemas	5
	Tolerancia a la Presión	5
Donde:	1.2: Deficiente	6.7.8: Bueno
	3.4.5: Por Mejorar	9.10: Destacado.

7.3 Políticas organizacionales

- Política de Desarrollo Organizacional
 - El organigrama de la empresa contará con unidades autónomas con capacidad de tomar y debatir decisiones respecto a la empresa.
 - Cada unidad de la empresa debe trabajar en concordancia con sus funciones y en sinergia con las demás unidades para el cumplimiento de los objetivos.
- Política de Regulación Interna
 - Cada área debe colaborar en la elaboración de los Manuales, Reglamento, Objetivos y Políticas de la empresa

- Cada área debe informar y difundir a todo el personal el contenido de los Manuales, Reglamento, Objetivos y Políticas de la empresa.
- Política de Remuneración
 - El establecimiento de las remuneraciones del personal estará acorde a la remuneración de mercado laboral.
 - El incremento de las remuneraciones estará sujeto a una evaluación de desempeño del empleado y a la situación financiera actual de la empresa.
 - No habrá remuneración por horas extras trabajadas, ya que el horario de entrada no es fiscalizado.
- Política Selección y Contratación del Personal
 - Toda selección del personal se basará en el Perfil del Puesto de cada área.
 - La contratación del personal se establecerá por modalidad de contrato por periodo determinado.
 - El periodo de prueba de todo el personal será de tres meses contados a partir de la fecha de firma del contrato.
- Política de Vacaciones
 - El número de días por gozar las vacaciones se calculará de acuerdo al régimen de la empresa.
 - Las vacaciones serán programadas y coordinadas con anticipación por cada unidad a fin de no perjudicar el desempeño de sus actividades.
- Política de Capacitación
 - Se establecerá el cronograma anual de Capacitaciones al personal.
 - Todo el personal que participe en las capacitaciones estará sujeto a evaluaciones periódicas de desempeño.

7.4 Gestión humana

7.4.1 Reclutamiento

Healthy Smoothie utilizará los dos tipos de reclutamiento de la siguiente manera:

- **Reclutamiento Interno:**

Se dará preferencia al personal interno de la empresa cuando exista algún puesto vacante por cubrir. La publicación de la convocatoria se comunicará directamente por el jefe de área.

- **Reclutamiento Externo:**

El reclutamiento externo se difundirá mediante la página web laboral Laborum por ser la más visitada por el mercado

7.4.2 Selección, contratación e inducción

7.4.2.1 Selección

El proceso de selección en Healthy Smoothie empezará con la recepción de los CVs de los candidatos que deseen ocupar algún puesto disponible en la empresa. Una vez revisados los CVs, se elige a los candidatos más idóneos para el perfil del puesto con el objetivo de ser invitados a una entrevista formal.

En dicha entrevista, se tomarán pruebas grupales sencillas para descartar a los postulantes. Luego de ello, serán evaluados con pruebas psicotécnicas que no requieren tanto análisis. Posteriormente, se toman pruebas de conocimiento ya sea razonamiento verbal o razonamiento matemático con la finalidad de que se evidencien las competencias de los postulantes.

Una vez aprobadas las pruebas anteriores, deben someterse a la prueba médica para constatar que se encuentran en óptimas condiciones para el puesto de trabajo; así como indicarles que deben tramitar su Carnet de Salud en el caso del personal que trabajará en cocina.

7.4.2.2 Contratación

El personal de Healthy Smoothie se encontrará en Planilla. El periodo de prueba de los trabajadores será de 03 meses de acuerdo a ley, pudiendo extenderse a 06 meses. Posteriormente a ello, se generará el contrato de servicios a plazo determinado, que como máximo se colocará por 06 meses pudiendo renovarse continuamente., previo evaluaciones de desempeño.

7.4.2.3 Inducción

Una vez que el colaborador haya aprobado todas las pruebas y cuente con los requisitos necesarios para el puesto, la empresa se encargará de brindarle, en un (01) día como máximo, la inducción para el puesto de trabajo con la finalidad de que se familiarice con la empresa. A continuación se establece el siguiente Plan de Inducción para los trabajadores:

Figura 39. Plan de Inducción

PLAN DE INDUCCIÓN				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS/ENCARGADO	TIEMPO	DÍA
Bienvenida	El administrador brindan la bienvenida al nuevo personal y una vez firmado el contrato, le explica sobre los aspectos relativos del mismo.	Administrador	30 minutos	Día 1
Inducción General	Explicación del organigrama de la compañía, misión, visión y objetivos.	Materiales y carta de jugos impresos y digitales/Administrador	3 horas	Día 1
	Presentación del producto que elabora la empresa			
	Especificaciones del puesto de trabajo			
	Programas de capacitación			
	Explicación sobre seguridad interna			
Recorrido por las instalaciones	Presentación del nuevo trabajador en todas las instalaciones de la empresa	Logística	2 horas	Día 1

7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

7.4.3.1 Capacitación y Desarrollo

Healthy Smoothie programará semestralmente las capacitaciones del personal con el objetivo de potenciar sus competencias, maniobren adecuadamente el producto de calidad, trabajen bajo presión y en equipo y sepan la importancia de la higiene y orden en el trabajo.

El proceso de capacitación se llevará a cabo en 04 etapas:

- Diagnóstico de Necesidades de la empresa.
- Programación y clasificación.

- Ejecución y desarrollo.
- Evaluación y seguimiento.

La empresa implementará el tipo de capacitación en el trabajo, específicamente el Adiestramiento con la finalidad de aumentar sus destrezas físicas en la preparación del producto y Capacitación específica y humana con el objetivo de maximizar su rendimiento en el puesto.

7.4.3.2 Evaluación del desempeño

Las evaluaciones de desempeño de Healthy Smoothie se llevarán a cabo de manera anual y todo el personal será evaluado con la finalidad de determinar cómo se encuentra en un periodo determinado. Además nos permitirá saber de forma cualitativa y cuantitativa el nivel de productividad de cada uno de los trabajadores. Para ello, se ha elaborado una ficha de evaluación con tres campos a considerar: Desempeño Laboral, Factor Humano y Habilidades. A continuación se presenta dicha ficha:

Figura 40. Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño		
Apellidos y Nombres:		
Puesto:		
Fecha:		
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas		
1. Malo	2. Regular	3. Bueno
		4. Muy bueno
		5. Excelente
Desempeño Laboral		
1	Responsabilidad	
2	Productividad	
3	Orden y Limpieza	
4	Cumplimiento de Objetivos	
5	Cumplimiento de procedimiento	
6	Reporta avances de tareas	
Factor Humano		
1	Compromiso con la empresa	
2	Trabajo en equipo	
3	Respeto hacia sus supervisores	
4	Capacidad de aceptar crítica	
5	Presentación personal	
6	Predisposición	
Habilidades		

1	Iniciativa	
2	Adaptabilidad	
3	Respuesta bajo presión	
4	Liderazgo	
5	Manejo de conflictos	
6	Relación con el cliente	
Comentarios		

7.4.4 Motivación

Se motivará al personal de Healthy Smoothie mediante los descuentos en el precio de los productos. Se fomentará el incentivo en los compañeros del reconocimiento por el buen desempeño de sus funciones a través de menciones honoríficas y reconocimientos en el equipo. La organización tendrá como elemento motivacional principal el promover la participación de los colaboradores mediante reuniones de equipo con el objetivo de darle lugar al respeto y el reconocimiento personal, los deseos de superación personal que los colaboradores anhelan siendo el trabajo una parte importante en la vida de todo ser humano.

En ese sentido se busca la conciliación entre la vida laboral y familiar de los colaboradores y como una medida se otorgará el día libre a los trabajadores que cumplan años, este beneficio será comunicado a los ingresantes y dentro del presupuesto de RRHH valorizado con el costo del día laboral.

7.4.5 Sistema de remuneración

El sistema de remuneración tiene por objetivo ser simple y transparente. Estar alineado con los intereses de los accionistas y la rentabilidad de la empresa. Que permita lograr un buen desempeño por parte de los trabajadores de la empresa. Además de retener y atraer al mejor talento. En ese sentido se ha optado por una remuneración fija, que se encuentre enmarcada en el régimen laboral MYPE. En la Figura 41, se muestra los conceptos remunerativos aplicables y en la Figura 42, los costos por concepto de remuneración para el proyecto.

Figura 41. Plan de Inducción

Elementos de la compensación

Compensación total	Sueldo fijo
Sueldo fijo	sueldo base según categoría de puesto+ asignaciones de ley
Sueldo base	Remuneración directamente correspondiente con la prestación
otros pagos remunerativos	Gratificaciones de ley y demás beneficios sociales tales como vacaciones, CTS. De acuerdo a la ley MYPE

Elaboración propia

Figura 42. Plan de Inducción

Costos laborales Totales	
Remuneración bruta	
Costos Laborales	CTS
	Gratificaciones de DIC y JUL
	Vacaciones
Costos tributarios	Aportes Es salud 9%
	Tributos sobre gratificación (empleado)

Elaboración propia

7.5 Estructura de gastos de recursos humanos

- Costos de Recursos Humanos

Tabla N°12.Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto de RRHH			
Concepto	Año1	Año2	Año3
Remuneración	S/. 113,225.00	S/. 113,225.00	S/. 113,225.00
Motivación	S/. 1,084.00	S/. 1,084.00	S/. 1,084.00
Uniformes e indumentaria de trabajo	S/. 784.00	S/. 784.00	S/. 784.00
Capacitaciones	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Total	S/. 115,693.00	S/. 115,693.00	S/. 115,693.00

Elaboración propia

- Costos por incentivos motivacionales

Cupón por cumpleaños: Día libre(anual)	Cupón Pardos: reconocimiento (trimestral)	Paquete :Navidad(anual)	Total de gastos anual
336	268	480	1084

- Costos por Planilla remunerativa

Tabla N°13.Planilla remunerativa

Cargo	N° trabajadores	Sueldo base	Asig.familiar	Rem.bruta	Rem.bru ta Anual	Vacaciones	Essalud	Gratíf. JUL Y DIC	Essalud para el trabajador	Total anual
Administrador	1	2100		2100	25200	2100	2268	2100	189	S/. 31,857.00
Encargado de Operaciones y Logística	1	1900		1900	22800	1900	2052	1900	171	S/. 28,823.00
Ayudante de producción	2	930		930	22320	930	2008.8	930	83.7	S/. 26,272.50
Vendedor	2	930		930	22320	930	2008.8	930	83.7	S/. 26,272.50
Costo total de planilla										S/. 113,225.00

Elaboración propia

Capítulo 8. Plan Económico Financiero

8.1 Supuestos

Como empresa nueva en el mercado Healthy Smoothie, toma en consideración aspectos como la inflación, el crecimiento del mercado, el crecimiento de la industria y el riesgo país. En base a fuentes del BCR se estima que la inflación de los próximos dos años será mínima entre un 0% y un 0.19% con respecto al crecimiento del mercado según fuentes de Euro monitor el crecimiento del mercado oscila entre un 2.5 % y un 3% en los próximos 5 años. Asimismo, tomamos en consideración 2.85 % como factor de riesgo país que podría afectar nuestro financiamiento a corto plazo. Por tales motivos consideramos que es importante tener en consideración estos factores para evaluar rentabilidad del proyecto.

Tabla N°14. Supuestos

<u>Supuestos</u>				
		Año		
Datos	Horizonte	1	2	3
Proyecto				
Tipo de Moneda	Soles (S/.)			
Crecimiento del sector			15%	15%
Precio				
Inflacion			0%	2.65%
Precios de Smoothies				
energizantes	S/. 13.90		13.90	14.27
adelgazantes	S/. 12.90		12.90	13.24
vitamínicos	S/. 11.90		11.90	12.22
exóticos	S/. 10.00		10.00	10.27
Costo Variable				
	Costo	Margen	Total	
energizantes	40%	60%	1	
adelgazantes	40%	60%	1	
vitamínicos	40%	60%	1	
exóticos	40%	60%	1	
Factores a considerar :				
Impuesto	29.50%			
Beta	1.09			
Riesgo Pais	2.85%			

Elaboración propia

Activo Fijo	S/37,698.00	VAN	S/104,086.82
Intangible	S/4,500.00	TIR	72.55%
Gastos Pero	S/23,217.00	COK	14.93%
Capital de Trabajo	-S/3,350.36	WACC	13.57%
Total de inversion	S/68,765.36		

8.2 Inversión en activos y depreciación

Inversión en Activos Fijos:

La inversión en activos Fijos, de Healthie Smoothie está compuesta por activos fijos que alcanzan la suma de S/.49,8298.00 + Igv, y está compuesta únicamente por los activos que superan un valor de S/. 1,012.50 que equivale a ¼ de UIT. Entre los activos más representativos tenemos la inversión en el Foodtruck el cual será costado a través de financiamiento bancario.

Tabla N°15. Inversión en Activo Fijo (Importe en Nuevos Soles)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total Precio
Activos			S/. 37,698.00	S/. 6,785.64	S/. 44,483.64
Laptop HP	2	1,500.00	3,000.00	540.00	3,540.00
Congelador Electrolux	2	1,099.00	2,198.00	395.64	2,593.64
Foodtruck	1	29,000.00	29,000.00	5,220.00	34,220.00
Scooter	1	3,500.00	3,500.00	630.00	4,130.00
TOTAL ACTIVO FIJO			S/. 37,698.00	S/. 6,785.64	S/. 44,483.64

UIT

S/. 4,050.00

Son considerados AF los que superen 1/4 de UIT

S/. 1,012.50

Inversión en Activos Intangibles

Como activos intangibles Healthie Smoothie cuenta con una inversión de S/.4,500.00 en el desarrollo de la plataforma Web, que a su vez será Amortizada en S/900.00 anuales.

Tabla N°16. Inversión en Activos Intangibles (Importes en Nuevos Soles)

Concepto	Valor	I.G.V.	Importe
Software	S/. 4,500.00	S/. 810.00	S/. 5,310.00
Sistema de ventas	4,500.00	810.00	5,310.00
TOTAL GASTOS INTANGIBLES	S/. 4,500.00	S/. 810.00	S/. 5,310.00

Elaboración propia

Gastos Pre-Operativos

Para dar inicio a sus operaciones Healthie Smoothie requiere incurrir en una serie de gastos pre operativos y de constitución. Los enseres y equipos no depreciables requieren un desembolso de S/.10129.00 mientras que los gastos relacionados a licencias, autorizaciones y garantía de alquiler asciende a S/.3188.00, haciendo un total de S/. 23,217.00 como gastos pre operativos los cuales deben ser solventados antes del lanzamiento de la empresa.

Tabla N°17. Gastos Pre Operativos (Importe en Nuevos Soles)

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total
Enseres y Equipos NO depreciables			S/. 10,129.00	S/. 1,823.22	S/. 11,952.22
Impresora para Caja	1	750.00	750.00	135.00	885.00
Impresora Canon	1	300.00	300.00	54.00	354.00
Licuada Oster	2	600.00	1200.00	216.00	1,416.00
Frigobar Indurama	1	559.00	559.00	100.62	659.62
Mesa de trabajo de acero	4	580.00	2320.00	417.60	2,737.60
Sillas de prolipileno	4	75.00	300.00	54.00	354.00
Anaqueles metalicos	6	220.00	1320.00	237.60	1,557.60
Utensilios varios	1	2500.00	2500.00	450.00	2,950.00
Uniformes	4	95.00	380.00	68.40	448.40
Vasos	1	500.00	500.00	90.00	590.00
Acondicionamiento			S/. 8,000.00	S/. 1,440.00	S/. 9,440.00
Implementacion del Foodtruck	1	8,000.00	8,000.00	1,440.00	9,440.00
Gastos de Constitución/Licencias y Autorizaciones			S/. 1,288.00	S/. -	S/. 1,288.00
Minuta-Capital Social	1	635.00	635.00		635.00
Búsqueda y Reserva del Nombre	1	23.00	23.00		23.00
Gastos Notariales y Registrales	1	50.00	50.00		50.00
Costo de Libro Contable de 100 hojas	1	35.00	35.00		35.00
Legalización de hojas-Libros Contables	1	45.00	45.00		45.00
Certificado de seguridad	1	100.00	100.00		100.00
Registo de Marca	1	400.00	400.00		400.00
Alquiler Adelantado (diciembre)	1	1,900.00	S/. 1,900.00	S/. -	S/. 1,900.00
SUBTOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS			21,317.00	3,263.22	24,580.22
Garantía de Alquiler	1	1,900.00	S/. 1,900.00	S/. -	S/. 1,900.00
TOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS			S/. 23,217.00	S/. 3,263.22	S/. 26,480.22

Depreciación

Todos los activos fijos están sujetos a depreciación la cual está ligada al tiempo de vida de los activos. Helathie Smoothie cuenta con activos fijos depreciables en 4 y 5 años respectivamente como se observa en el cuadro precedente. Alcanzando una depreciación anual de S/.9869.6

Tabla N°18. Depreciación (Importen en Nuevos Soles)

Concepto	Vida Útil	2019												2019	2020	2021
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Administracion		640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	7,689.60	7,689.60	7,689.60
Laptop HP	4	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	750.00	750.00	750.00
Congelador Electrolux	5	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	36.63	439.60	439.60	439.60
Foodtruck	5	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	483.33	5,800.00	5,800.00	5,800.00
Scooter	5	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	58.33	700.00	700.00	700.00
Total Depreciación		640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	640.80	7,689.60	7,689.60	7,689.60

Elaboración propia

Amortización Intangible

Helathie Smoothie cuenta con activos intangibles amortizables en 3 años como se observa en el cuadro precedente. Alcanzando una amortización anual de S/.900.00.

Tabla N°19. Amortización (Importen en Nuevos Soles)

Concepto	2019												2019	2020	2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Amortización	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900.00 0.00	900.00 0.00	900.00 0.00
Total Amortización	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900.00	900.00	900.00

8.3 Proyección de ventas

Como podemos observar en la tabla adjunta se muestra la proyección de ventas de Healthie Smoothie los primeros 3 años. En el primer año se proyecta alcanzar ventas de 33,000 unidades, en un segundo año 37,950 unidades y en un tercer año 43,643 unidades.

Tabla N°20. Proyección de ventas mensuales para el año 1 (Expresados en unidades)

RUBRO		Año 1											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Energizantes	41%	769	830	1,148	1,230	1,230	902	912	923	1,384	1,353	1,425	1,425
Adelgazantes	29%	544	587	812	870	870	638	645	653	979	957	1,008	1,008
Vitámicos	24%	450	486	672	720	720	528	534	540	810	792	834	834
Exóticos	6%	113	122	168	180	180	132	134	135	203	198	209	209
Total Ventas		1,875	2,025	2,800	3,000	3,000	2,200	2,225	2,250	3,375	3,300	3,475	3,475
Total Anual		33,000											

Elaboración propia

Tabla N°21. Estructura de costos – Batido Energizante

Costo variable batido energizante			
Ingredientes		cantidad	costo unit.
Parte líquida	Jugo(naranja zanahoria, etc)	12 oz	0.6
	Yogurt/leche de coco/leche		1.5
Parte sólida	Polvo de maca, cayena, quinua, jengibre, semilla de lino y de chia		1.13
Fruta y/o verdura		380gr aprox	1.9
Vaso plástico		1	0.3
tapa		1	0.04
sorbete		1	0.04
servilleta		1	0.05
Total			5.56

* Elaborados con frutas de temporada

Tabla N°22. Estructura de costos – Batido Adelgazante

Costo variable batido adelgazante			
Ingredientes		cantidad	costo unit.
Parte líquida	Jugo(naranja zanahoria, toronja, etc)	12 oz	0.83
	Yogurt/leche de coco/leche		1.5
Parte sólida	Polvo de maca, cayena, quinua, jengibre, semilla de lino y de chia		0.5
Fruta y/o verdura		350 gr aprox	1.9
Vaso plástico		1	0.3
tapa		1	0.04
sorbete		1	0.04
servilleta		1	0.05
Total			5.16

* Elaborados con frutas de temporada

Tabla N°23. Estructura de costos – Batido Vitamínico

Costo variable para batidos vitamínicos* de 12 oz			
Ingredientes		cantidad	costo unit.
Parte líquida	Jugo(naranja zanahoria, etc)	12 oz	0.6
	Yogurt/leche de coco/leche		1.23
Parte sólida	Polvo de maca, cayena, quinua, jengibre, semilla de lino y de chia		0.6
Fruta y/o verdura		350 gr aprox	1.9
Vaso plástico		1	0.3
tapa		1	0.04
sorbete		1	0.04
servilleta		1	0.05
Total			4.76

* Elaborados con frutas de temporada

Tabla N°24. Estructura de costos – Batido Exótico

Costo variable para batidos exóticos* de 12 oz			
Ingredientes		cantidad	costo unit.
Parte líquida	Jugo(naranja zanahoria, etc)	12 oz	0.6
	Yogurt/leche de coco/leche		1.07
Parte sólida	Polvo de maca, cayena, quinua, jengibre, semilla de lino y de chia		
Fruta y/o verdura		350 gr aprox	1.9
Vaso plástico		1	0.3
tapa		1	0.04
sorbete		1	0.04
servilleta		1	0.05
Total			4

* Elaborados con frutas de temporada

8.4 Cálculo del capital de trabajo

Inversión en Capital de Trabajo (Método de Déficit Acumulado de Caja) (Importes en Nuevos Soles)

Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total Ingresos en Efectivo		34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473
Ventas mensuales		35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464	35,464
Total Egresos en Efectivo		36,796	32,698	33,658	32,698	34,431	33,658	39,582	32,698	33,658	32,698	35,298	39,158
Personal Administrativo		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Personal de Ventas		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Gratificación								4,800					4,800
CTS						1,733						2,600	
ESSALUD		936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936
Alquiler del local		1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
Mantenimiento		2,839	1,989	1,989	1,989	1,989	1,989	2,689	1,989	1,989	1,989	1,989	2,689
Seguridad		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promoción y Publicidad													
Gastos de Prom. y Publicidad		2,080	1,300	2,260	1,300	1,300	2,260	1,300	1,300	2,260	1,300	1,300	2,260
Actividades de RRHH													
		2,468	0	0	0	0	0	1,384	0	0	0	0	0
Préstamo e Imprevistos													
Cuotas del Préstamo		1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014
Imprevistos	5.0%	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773	1,773
Saldo Inicial de Caja		0	(2,323)	(547)	268	2,044	2,086	2,901	(2,207)	(432)	383	2,159	1,334
Ingreso		34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473	34,473
Egresos		(36,796)	(32,698)	(33,658)	(32,698)	(34,431)	(33,658)	(39,582)	(32,698)	(33,658)	(32,698)	(35,298)	(39,158)
Saldo Final		(2,323)	(547)	268	2,044	2,086	2,901	(2,207)	(432)	383	2,159	1,334	(3,350)
Máximo Déficit Mensual Acumul.		(3,350)											
Inversión en Capital de Trabajo		(3,350)											

8.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

En la Tabla N°21, se puede observar cómo están estructurados los costos para la inversión del proyecto.

Tabla N°25. Estructura de costos de inversión

Rubro	Inversión sin IGV	%
Activo Fijo	37,698	55%
Activo Intangibles	4,500	7%
Capital de Trabajo	3,350	5%
Gastos Pre Operativos	23,217	34%
TOTAL	68,765	100%

Figura 43. Estructura de Inversiones

La estructura de financiamiento, estará dividida dos partes: por financiamiento bancario un 42% equivalente a S/.29, 000 y un 58% por el aporte de socios equivalente a S/.39, 750 dividido en 4 partes igualitarias de S/.9,941.00.

Tabla N°26. Estructura de aportes por socios

Número de Socios =>		4
APORTE DE CADA SOCIO (En Nuevos Soles)		
Socio 1	9,941	
Socio 2	9,941	
Socio 3	9,941	
Socio 4	9,941	
TOTAL		39.765

Tipo	Monto	%
Total	68,765	100%
TOTAL	68,765	100%
Deuda	29,000	42%
Socios	39.765	58%

El financiamiento bancario será por un valor de S/. 29,000.00 y será financiado en un plazo de 3 años con una TCEA de 16.80% otorgada por Caja Sullana. Siendo la cuota mensual de S/1,014.00 incluido interés. Revisar Anexo 6 de la estructura de financiamiento.

8.6 Estados Financieros

Balance General

Con respecto al primer año los activos fijos de Helathie Smoothie representan el 46.76 % de los activos totales, los gastos correspondientes a anticipos representan un 34.35% del total de los activos, es necesario precisar que este escenario ocurre en el primer año. En el segundo periodo se observa un mejor rendimiento de las cuentas, los activos fijos representan un 27% del total de los activos y el efectivo 66% como cuenta principal. Los pasivos representan un 10.17% del total pasivo y patrimonio.

En base a la tabla adjunta podemos apreciar que el resultado del ejercicio en el primer año es de S/20,140.47, del segundo año S/69004.04 un 242% más que el año anterior y finalmente en el tercer año se estima S/109,752.85 un 59% más que el año anterior.

Si bien el cierto el desempeño de las cuentas en un inicio no es el más rentable, a partir del segundo año resultado aumenta de manera significativa.

Tabla N°27. Balance general (Expresado en Nuevos Soles)

BALANCE GENERAL					Análisis Vertical		
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3			
Activo	S/. 65,415	S/. 80,696	S/. 140,110	S/. 238,663			
Efectivo		S/. 23,870.26	S/. 91,874.41	S/. 199,016.37	29.58%	66%	83%
Activo Fijo	S/. 37,698.00	S/. 37,698.00	S/. 37,698.00	S/. 37,698.00	46.72%	27%	16%
Gastos pagados por Antic	S/. 27,717.00	S/. 27,717.00	S/. 27,717.00	S/. 27,717.00	34.35%	20%	12%
Depreciación		-S/. 7,689.60	-S/. 15,379.20	-S/. 23,068.80	-9.53%	-11%	-10%
Amortización de intangibles		-S/. 900.00	-S/. 1,800.00	-S/. 2,700.00	-1.12%	-1%	-1%
Pasivo y Patrimonio	S/. 68,765	S/. 80,696	S/. 140,110	S/. 238,663			
Pasivo	S/. 0.00	-S/. 8,210.16	-S/. 17,799.64	-S/. 29,000			
Amortización		-S/. 8,210.16	-S/. 17,799.64	-S/. 29,000.13			
Patrimonio	S/. 68,765.36	S/. 88,905.83	S/. 157,909.87	S/. 267,662.71			
Patrimonio	S/. 68,765.36	S/. 68,765.36	S/. 68,765.36	S/. 68,765.36			
Resultado Acumulado		S/. 0.00	S/. 20,140.47	S/. 89,144.51			
Resultado del Ejercicio	S/. 0.00	S/. 20,140.47	S/. 69,004.04	S/. 109,752.85			

El Roa del primer año es de 24.96 % lo que nos indica que por cada S/1.00 proveniente de los activos Helthie Smoothie genera una rentabilidad de S/0.20. Indicador que

aumenta en rentabilidad en el segundo año generando por cada S/.1.00 un 49.25 % de rentabilidad

El Roe del primer año es de 20.29% lo que nos indica que por cada S/.1.00 proveniente del patrimonio de Helthie Smoothie genera una rentabilidad de S/0.29. Indicador que aumenta al 100 % en el segundo año y en un 160% en el tercer año, mostrando así un gran rendimiento sobre el patrimonio.

ROA	24.96%	49.25%	45.99%
ROE	29.29%	100.35%	159.60%

Como podemos observar en la tabla adjunta la utilidad neta del primer periodo es de S/.20,140.00 y representa un 4.73%, si bien es cierto es un % pequeño el desempeño de

Estados de Ganancias y Perdidas

Helthie Smoothie mejora en el segundo año con 14.10% de participación y finalmente el tercer periodo con un 19.08%. Por otro lado el EBIT del primer periodo representa un 7.64% el primer año, un 20.53 % en el segundo y 27.23% el tercer año lo que nos muestra cómo va mejorando su capacidad operativa año tras año.

Tabla N°28. Estado de Ganancias y Perdías con Gastos Financieros y Escudo Fiscal
(Expresado en Nuevos Soles)

Rubro	2019	2020	2021
Ventas	425,568	489,403	575,191
(-) Costo de Ventas	(230,545)	(256,079)	(285,443)
(-) Costo Variable	(170,227)	(195,761)	(225,125)
(-) Mano de Obra	(60,318)	(60,318)	(60,318)
Utilidad Bruta	195,023	233,324	289,748
(-) Gastos Operativos	(162,494)	(132,864)	(133,099)
(-) Administrativos	(70,181)	(70,566)	(70,990)
(-) De Ventas	(83,723)	(53,708)	(53,520)
(-) Depreciación	(7,690)	(7,690)	(7,690)
(-) Amortización de Intangibles	(900)	(900)	(900)
EBIT o Resultado Operativo	32,529	100,460	156,649
(+) Ingresos Financieros	0	0	0
(-) Gastos Financieros	(3,961)	(2,582)	(971)
(+) Otros Ingresos	0	0	0
Resultado antes de I. Renta	28,568	97,878	155,678
(-) Impuesto a la Renta	8,428	28,874	45,925
Resultado Neto	20,140	69,004	109,753
Escudo Fiscal	1,169	762	286

Elaboración propia

Flujo de Caja Económico

Helthie Smothie cuenta con un flujo económico de S/. 31,523.00 para el primer año, obtiene un mejor flujo económico para el segundo de S/.79,414.00 y finalmente en el tercer año obtienen un S/.122,377.00 de flujo económico. Es importante resaltar que en este proyectado no se incluyen los gastos de financiamiento.

Tabla N°29. Estado de Ganancias y Pérdidas en Gastos Financieros y Escudo Fiscal

Rubro	año 0	2019	2020	2021
Ventas		425,568	489,403	575,191
(-) Costo de Ventas		(230,545)	(256,079)	(285,443)
(-) Costo Variable		(170,227)	(195,761)	(225,125)
(-) Mano de Obra		(60,318)	(60,318)	(60,318)
Utilidad Bruta		195,023	233,324	289,748
(-) Gastos Operativos		(162,494)	(132,864)	(133,099)
(-) Administrativos		(70,181)	(70,566)	(70,990)
(-) De Ventas		(83,723)	(53,708)	(53,520)
(-) Depreciación		(7,690)	(7,690)	(7,690)
(-) Amortización de Intangibles		(900)	(900)	(900)
EBIT o Resultado Operativo		32,529	100,460	156,649
(-) Impuesto a la Renta	29.50%	9,596	29,636	46,211
(+) Depreciación		7,690	7,690	7,690
(+) Amortización de Intangibles		900	900	900
Flujo de Caja Operativo		31,523	79,414	119,027
Inversión en Activo Fijo	-37,698	0	0	0
Inversión en Intangibles	-4,500	0	0	0
Capital de Trabajo	-3,350	0	0	3,350
Gastos Pre Operativos	-23,217	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler				
Flujo de Caja Económico	(68,765)	31,523	79,414	122,377

Elaboración propia

8.7 Flujo Financiero

Como podemos observar en la tabla adjunta podemos ver un flujo de caja más ácido, debido a que se están descontando las cuotas del financiamiento bancario obtenido en el año 0. El flujo de caja obtenido en el primer año es de S/. 20,520.00, mejorando notoriamente el segundo periodo con S/. 68,004.00 y terminando un tercer periodo con S/107,142.00 de flujo de efectivo.

Tabla N°30. Estado de Ganancias y Pérdidas con Gastos Financieros y Escudo Fiscal
(Expresados en Nuevos Soles)

Rubro	año 0	2019	2020	2021
Ventas		425,568	489,403	575,191
(-) Costo de Ventas		(230,545)	(256,079)	(285,443)
(-) Costo Variable		(170,227)	(195,761)	(225,125)
(-) Mano de Obra		(60,318)	(60,318)	(60,318)
Utilidad Bruta		195,023	233,324	289,748
(-) Gastos Operativos		(162,494)	(132,864)	(133,099)
(-) Administrativos		(70,181)	(70,566)	(70,990)
(-) De Ventas		(83,723)	(53,708)	(53,520)
(-) Depreciación		(7,690)	(7,690)	(7,690)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo		0	0	0
(-) Amortización de Intangibles		(900)	(900)	(900)
EBIT o Resultado Operativo		32,529	100,460	156,649
(-) Impuesto a la Renta	29.50%	9,596	29,636	46,211
(+) Depreciación		7,690	7,690	7,690
(+) Amortiz. Gasto Pre Operativo		0	0	0
(+) Amortización de Intangibles		900	900	900
Flujo de Caja Operativo		31,523	79,414	119,027
Inversión en Activo Fijo	-37,698	0	0	0
Inversión en Intangibles	-4,500	0	0	0
Capital de Trabajo	-3,350	0	0	0
Gastos Pre Operativos	-23,217	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler				
Flujo de Caja Economico	(68,765)	31,523	79,414	119,027
Préstamo	38,400	0	0	0
(-) Cuotas de reembolso del préstamo		(12,171)	(12,171)	(12,171)
(+) Escudo Fiscal		1,169	762	286
Flujo de Caja Financiero	(30,365)	20,520	68,004	107,142

Saldo Inicial de Caja		3,350	23,870	91,874
Saldo Final de Caja		23,870	91,874	199,016

8.8 Tasa de descuento accionistas y wacc

El costo de oportunidad es el valor al que renuncia el inversionista al invertir sus recursos en Helthie Smoothie. Para Hallar el cok tomamos en consideración factores como el rendimiento del mercado, la tasa libre de riesgo, un beta de 1.09 % perteneciente al sector de consumo en Food truck y entre otros factores se obtuvo un cok del 15% para el cálculo de la viabilidad del proyecto.

Tabla N°31. Costo de Oportunidad

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento del Mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran	RM	11.65%
Tasa Libre de Riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran	TLR	7.00%
Beta	Retail (Special Lines)	B	1.09
% Capital Propio	Estructura de financiamiento del proyecto	E	100.00%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	D	0.00%
Tasa Impuesto a la Renta	Leagislación Vigente	I	29.50%
Beta Desapalancada	$BD = B / \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BD	1.553
Riesgo País	BCR	RP	2.85%
Beta Apalancado	$BA = BD * \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BA	1.09
Costo Capital Propio <u>a/</u>	$KP = TLR + [BA * (RM - TLR)] + RP$	KP	15%
Costo Capital Propio Ajustado <u>b/</u>	$KP_1 = KP + RTN + RN$	KP₁	15%

a/ Aplicando el método CAPM (valuación de activos de capital)

b/ El Costo del Capital Propio Ajustado se empleará para descontar el Flujo Financiero.

Elaboración propia

Costo del capital es el precio por el que pagamos por hacer uso del dinero en el proyecto. Para hallar el Cok se emplearon factores como el rendimiento del mercado, la estructura de financiamiento, el factor riesgo país el costo de la deuda, entre otros, obteniéndose un Wacc del 14 % para el cálculo de la viabilidad del proyecto.

Tabla N°32. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento del Mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran	RM	12%
Tasa Libre de Riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran	TLR	7%
Beta	Retail (Special Lines)	B	1.09
% Capital Propio	Estructura de financiamiento del proyecto	E	56%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	D	44%
Tasa Impuesto a la Renta	Leagislación Vigente	I	30%
Beta Desapalancada	$BD = B / \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BD	0.8698
Riesgo País	BCR	RP	3%
Beta Apalancado	$BA = BD * \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BA	1.0950
Costo Capital Propio <u>a/</u>	$KP = TLR + [BA * (RM - TLR)] + RP$	KP	15%
Costo de la Deuda	T.E.A del Préstamo	CD	17%
Costo Efectivo de Deuda	$CE = CD * (1-I)$	CE	12%
Costo Promedio de Capital <u>c/</u>	$CC = \{ KP_1 * [E / (E + D)] \} + \{ CD * (1-I) * [D / (E + D)] \}$	WACC	14%

a/ Aplicando el método CAPM (valuación de activos de capital)

b/ El Costo del Capital Propio Ajustado se empleará para descontar el Flujo Financiero.

c/ El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se emplea para descontar el Flujo Económico.

8.9 Indicadores de rentabilidad

El VAN obtenido en un periodo de 3 años es S/. 104,086.82 el cual es positivo; por lo tanto cumple con el primer indicador, el cual establece indica que si el VAN es mayor a cero, es rentable.

La Tasa Interna de Retorno obtenida en el proyecto es de 59.32, superior a la tasa de rentabilidad otorgada por cualquier sistema bancario, por lo tanto el proyecto es viable.

CONCEPTO	Año 0	2019	2020	2021
FLUJO ECONOMICO	(68,765)	31,523	79,414	122,377
FLUJO FINANCIERO	(30,365)	20,520	68,004	107,142

	Económica
VAN	S/. 104,087
TIR	72.55%
TIR Modificado	59.32%
Periodo de recuperación (años)	1.67
Ratio Beneficio Costo	2.51

Periodo de recuperación de capital

El periodo de recuperación de capital es de 1,6 años. EL cual es un buen indicador debido a que los negocios de Food Truck recuperan su inversión en el segundo año, motivo por el cual el proyecto de negocio continua siendo rentable.

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020
Flujo Económico Descontado	(68,765)	27,755	61,565	83,532
Acumulado	(68,765)	(41,010)	20,554	104,087
Período de Recupero Económico	1.666 años			

8.10 Análisis de riesgo

8.10.1 Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad en base a la demanda:

La demanda de los batidos de Healthie Smoothie puede disminuir hasta en un 9.71% y aun así el proyecto continuaría siendo rentable. De ser la variación mayor, el proyecto dejaría de ser rentable.

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	DATOS
Demanda Proyectada	33,000	37,950	43,643	
VANF				109,535
TIRF				130.82%
PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN EN LA DEMANDA				-9.71%
Nueva Demanada	29,797	34,267	39,407	
NUEVO VANE				0
NUEVO TIR				13.57%

Análisis de sensibilidad en base a los precios:

El precio de los batidos de Healthie Smoothie puede disminuir hasta en un 8.9% y aun así el proyecto continuaría siendo rentable. De ser la variación mayor, el proyecto dejaría de ser rentable.

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	DATOS
Precio promedio	12.90	12.90	12.54	
VANF				109,535
TIRF				130.82%
PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN DEL PRECIO				-8.9%
Nuevo Precio	11.75	11.75	11.42	
NUEVO VANE				0
NUEVO TIR				13.57%

8.10.2 Análisis por escenarios

En el cuadro adjunto podremos observar 3 escenarios el pesimista, normal y optimista. Por un lado, el escenario pesimista se calculó con un -5% de disminución en la demanda y un 5% de aumento en los costos variables, pese a la disminución en los factores previamente mencionados el TIR se mantiene positivo en un 47.13%. Finalmente el escenario optimista se muestra con un 5% de incremento en la demanda y el TIR financiero incrementa en un 193%. Concluyendo que pese a que tengamos un escenario pesimista, el proyecto seguiría siendo rentable. Revisar Anexo 7, de nuevos estados de Ganancias y pérdidas de los escenarios pesimista y Optimista.

ANÁLISIS ESCENARIOS			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VARIABLES ENTRADA			
DEMANDA	-5%	0%	5%
COSTOS VARIABLES	5%	0%	0%
VARIABLES DE SALIDA			
VANF	S/. 7,192	S/. 109,535	S/. 157,266
TIRF	23.89%	130.82%	253.90%
ESCENARIOS PROBABILIDADES	15%	60%	25%
VAN ECONOMICO ESPERADO	S/. 106,756.25		

8.10.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio calculado es de 2334 unidades de batidos mensuales, equivalentes a S/30,108.00. Cantidades que pueden alcanzarse debido a que contamos con una proyección de 2700 unidades mensuales y S/35,464 mensuales.

Tabla N°33. Análisis de punto de equilibrio

Concepto	2019	2020	2021
Ventas (en Soles)	425,568	489,403	575,191
Venta en Unidades	33,000	37,950	43,643
Valor de Venta Promedio	12.90	12.90	13.18
Costo variable	162,311	195,761	225,125
Costos Variables	162,311	195,761	225,125
Costo Variable Unitario Promedio	4.92	5.16	5.16
Mano de Obra Directa	60,318	60,318	60,318
Gastos Administrativos	70,875	71,329	71,829
Gastos de Venta	83,723	53,708	53,520
Depreciación Activo Fijo	7,690	7,690	7,690
Amortización de Intangibles	900	900	900
Costos Fijos	223,505	193,945	194,256
Punto de Equilibrio (N° de Unidades)	28,017	25,065	24,218
Punto de Equilibrio (En Soles)	361,306	323,241	319,181

Resultados (Costeo Directo)	2018	2019	2020
Ventas	361,306	323,241	319,181
(-) Costos Variables	(137,801)	(129,297)	(124,925)
Margen de Contribución	223,505	193,945	194,256
(-) Costos Fijos	(223,505)	(193,945)	(194,256)
Utilidad Operativa	0	0	0

8.10.4 Principales riesgos del proyecto

Durante los tres años en el que se llevará a cabo el proyecto, este queda expuestos a múltiples riesgos, entre ello se tiene:

- El negocio en cuanto a su materia prima queda expuesto a diversos fenómenos naturales como el fenómeno del niño o niña que pueden afectar al proceso productivo de la compañía, conllevando de esta forma tanto a la disminución de las ventas como al encarecimiento de la fruta y por lo tanto a pérdidas económicas.
- La amenaza de la aparición de nuevos competidores al encontrar atractivo el mercado resultaría perjudicial para la empresa, ya que el segmento al cual están enfocando podría ser captado en su totalidad o parcialmente. Sin embargo, esto repercutiría en el proyectado de ventas, porque se vendería menor cantidad.
- Posibles fallas en el know how del proceso de producción conllevaría a que las mermas aumenten o que los batidos no se elaboren de la manera adecuada perdiendo su calidad y por lo tanto se perdería clientela y se incurriría en gastos.
- El aumento de la rivalidad con la competencia resultaría perjudicial para el negocio, puesto que al ser una empresa nueva aún no estamos posicionados firmemente en el mercado. Esta situación puede ser aprovechada con dicha competencia para perjudicarnos con el cliente o con el precio.
- La falta de una regulación municipal para los foodtruck en algunos distritos importantes de Lima puede generar impedimentos para un crecimiento continuo bajo este tipo de venta directa. Esta regulación está en vías de realizarse en zonas como San Isidro y Miraflores donde solo están permitidos estos vehículos por tiempos cortos mediante ferias ya que aún están en conversaciones a pesar de que tiene una buena aceptación por sus vecinos.

Capítulo 9. Conclusiones

Al inicio de este proyecto se encontró una oportunidad de negocio en la tendencia creciente del público Peruano por productos más saludables, con menos aditivos químicos, de mayor aporte nutricional y de origen natural. Hemos observado cómo ha respondido el consumidor a productos que no eran finalmente lo que ofrecían sino por el contrario con hasta 50% de aditivos ejemplos de ello la leche que no es enteramente leche, el chocolate que solo contenía 12% de cacao, el néctar de jugo que no es pulpa, entre muchos otros casos que fueron noticia en el país.

La tendencia es consumir alimentos que le den un aporte nutricional al cuerpo y lo principal que generen beneficios tanto físicos como mentales. El hecho de priorizar el tiempo a otras actividades limita el consumo de estos productos en su estado fresco. Los beneficios deseados ya están identificados por el consumidor y ya existen en el mercado productos industrializados que están orientados a ello. Ejemplos de ello limonada marco, vortex, jugopara quemar grasa, maltin power, entre muchos otros productos.

El proyecto identificó una demanda insatisfecha en este mercado en cuanto a un producto netamente fresco y natural que brinde beneficios físicos y mentales y de manera personalizada. Es decir de acuerdo a sus requerimientos.

Healthie Smoothie es una propuesta fresca que tiene sus similares en otros países, en cuanto a ofrecer alimento funcional fresco, en los que ha obtenido mucho éxito.

El estudio de mercado validó la hipótesis de la demanda potencial y la aceptación del producto. Se identificó el precio adecuado del producto basados en el valor percibido por el cliente.

A través del plan de operaciones se identificó que para la elaboración del producto eran necesarios implementar políticas de calidad que hagan coherente el compromiso con el cliente en cuanto a la frescura, calidad y variedad del batido.

En cuanto al factor humano se concluyó que es el recurso con el que nos diferenciaremos ya que la propuesta apunta a ser un producto personalizado y por lo tanto requiere de una comunicación y buen trato del vendedor con el consumidor. Por ello se ha identificado

los primeros puntos de acción para generar un buen ambiente laboral y motivar al colaborador hacia un trato cordial.

En cuanto a la inversión del proyecto este es de 68,765 soles. De los cuales el 44% va a ser aporte de los socios y el 56% financiado que equivale a 38,400 soles. De acuerdo a los resultados obtenidos el proyecto es viable, tiene un VAN de 104,087 soles y un TIR de 72.55%. El periodo de recuperación de la inversión es un año y seis meses.

Conclusiones Individuales

Hoy en día se vive una tendencia por la alimentación saludable, donde muchas personas se preocupan por su salud. Es allí, donde nace la idea de negocio de Healthy Smoothie, la cual brinda satisfacer a través de Smoothies saludables un beneficio hacia su salud, otorgándoles diversos beneficios. Además de ello, se optó por comercializar los productos en un Food Truck, puesto que sirve como un local andante para llegar a diversas zonas, pensando a largo plazo, puesto que actualmente el negocio solo estaría ubicado en el Distrito de Santiago de Surco.

Cabe mencionar que el mercado del Food Truck, es relativamente nuevo no solo en Perú, sino en toda Latinoamérica, llegando a convertirse en un punto de comida muy concurrido por los usuarios. Siendo México y Argentina, los países con mayor crecimiento en el rubro. La propuesta establecida por Healthy Smoothie, es una idea con proyección, puesto que no solo busca satisfacer al mercado peruano, también al extranjero.

Para ello, se planea usar una buena gestión comercial, para buscar mercados atractivos, con el objetivo de realizar un estudio de mercado, que nos permita conocer el perfil del nuevo consumidor y de los posibles proveedores. Todo ello, con la finalidad de proponer estrategias comerciales, de ventas y financieras que nos ayuden a alcanzar los objetivos propuestos, como la expansión del negocio. Adicional a ello, gracias a la investigación de mercado a realizar, se buscaran nuevas oportunidades de negocios para atender las nuevas necesidades encontradas en los mercados, además de buscar nuevos insumos y crear nuevos productos, siempre manteniendo la idea de negocio principal, es decir, ofrecer un producto saludable que otorgue diversas propiedades al cliente.

Todo ello, se realizara bajo modelos estratégicos de liderazgo que satisfagan las necesidades de la empresa y ayuden a cumplir sus objetivos.

Referencias bibliográficas

1. LA REPUBLICA (2018) GFK: 55% de peruanos cree que el presidente debe ser vacado. (Consulta : 10 Marzo 2018) (<http://larepublica.pe/politica/1202648-55-de-peruanoscree-que-el-presidentedebe-ser-vacado>)
2. DIARIO GESTION (2018) Congresista presentan moción multipartidaria de vacancia con 30 firmas (Consulta : 10 Marzo 2018) (<https://gestion.pe/peru/congresistas-presentan-mocion-multipartidaria-vacancia-29-firmas-228889>)
3. DIARIO OFICIAL EL PERUANO (2018) Municipalidad de San Isidro – Ordenanza N° 388-MSI (Consulta: 10 Marzo 2018) (<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-aprueba-el-reglamento-general-para-el-desarrol-ordenanza-no-388-msi-1252617-1/>)
4. DIARIO OFICIAL EL PERUANO (2018) Ley N° 30021 – Ley de Promoción de la Alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. (Consulta: 10 de Marzo 2018) (<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable-para-ninos-ni-ley-n-30021-938532-1/>)
5. DIARIO EL COMERCIO (2018) Crecimiento del PBI en el 2017 no alcanza la meta oficial (Consulta: 10 de Marzo 2018) (<https://elcomercio.pe/economia/crecimiento-pbi-2017-alcanzo-meta-oficial-noticia-497394>)
6. HURTADO, U & SAMANEZ, (2015) Plan De Negocios Para Una Juguería Temática En El Distrito De San Miguel. (Tesis postgrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú) Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2629/1/2017_Hurtado_Plan_de_negocios_para_una_jugueria.pdf.
7. PALMA MENDOZA, J. (2013) Plan De Negocios: Empresa De Jugos Naturales. (Tesis pregrado, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina) Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5615/tesis-cs-ec-palma.pdf.
8. NEISEN (2018) La revolución de los alimentos en América Latina: La salud es una prioridad para el consumidor. (s.f) (Consulta: 25 Mayo 2018) (<http://www.nielsen.com/pr/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>)
9. DIARIO GESTION (2018) Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. (Consulta: 9 Abril 2018) (<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>)
10. INEI (2018) Análisis de la densidad empresarial. (Consulta: 20 Abril 2018) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap05.pdf)
11. CPI (2018) Perú: Población 2017 (Consulta: 25 Marzo) (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
12. Food Truck en Mexico (s.f) (2018) (Consulta: 3 Abril) (<http://foodtrucksdemexico.com/preguntas-frecuentes/>)
13. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU (2018) Procesos de reclutamiento y selección de personal en el Perú (Consulta: 26 Marzo) (<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/procesos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-el-peru/>)

14. GESTIOPOLIS (2018) El proceso de inducción de personal (Consulta 30 Mayo) (<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>)
15. CASI UN BUEL BLOG (2018) Ejemplo de Evaluación de Desempeño para Programadores. (Consulta:15 Mayo) (<http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>)
16. COMISION NACIONAL DE SALARIOS MINIMOS (2018) Programa anual de capacitación 2016 (Consulta: 23 Mayo) (http://www.conasami.gob.mx/pdf/programa_anual_capacitacion/2016/PAC_2016.pdf)
17. HERRERA QUIROZ,C.(2009) UNIVERSIDAD PEGAGOGICA NACIONAL (2018) Modelo de un programa de capacitación de personal para el trabajo. (Consulta 19 Marzo) (<http://200.23.113.51/pdf/26157.pdf>)

Anexos

Anexo 1. CANVAS

Anexo 2. Guía de indagación de preguntas a profundidad a Dueños de Food Truck y Juguerías

<u>Entrevista a Profundidad</u>
<p>Presentación:</p> <p>Buenas tardes/días, mi nombres es..... soy estudiante del Programa EPE de la UPC y actualmente me encuentro realizando una investigación de mercado cualitativa, por lo que agradeceré su apoyo respondiendo algunas preguntas. Por favor, siéntase libre de compartir sus ideas, aquí no hay respuestas o malas. Desde ya le informo que la información que nos brinde es sólo para usos de este trabajo y se hará uso de ella de manera confidencial. Esta conversación será grabada siempre y cuando usted nos brinde su consentimiento, caso contrario sólo mantendremos la información pertinente.</p> <p>En base a tu experiencia, agradeceré respondas las siguientes preguntas</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Por qué inicio en ese rubro de negocio?2. Desde que inicio a la actualidad, ¿Considera usted que la demanda ha crecido?3. ¿Porque cree usted que se incrementó de la demanda?4. Ha escuchado sobre la tendencia actual de comer saludable ¿Qué opina usted al respecto?5. Me puede decir, Cual es el rango de edad de los consumidores?6. ¿Cuáles son los Jugos y/o batidos más pedidos por los consumidores?7. ¿Cuáles son los insumos con mayor y menor rotación?8. Finalmente, me podría decir ¿Qué barreras encontró en el proceso de crear su empresa?

Anexo 3. Guía de indagación de preguntas a profundidad a Nutricionistas

<p>Presentación:</p> <p>Buenas tardes/días, mi nombres es..... soy estudiante del Programa EPE de la UPC y actualmente me encuentro realizando una investigación de mercado cualitativa, por lo que agradeceré su apoyo respondiendo algunas preguntas. Por favor, siéntase libre de compartir sus ideas, aquí no hay respuestas o malas. Desde ya le informo que la información que nos brinde es sólo para usos de este trabajo y se hará uso de ella de manera confidencial. Esta conversación será grabada siempre y cuando usted nos brinde su consentimiento, caso contrario sólo mantendremos la información pertinente.</p> <p>En base a tu experiencia, agradeceré respondas las siguientes preguntas</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son los beneficios de llevar una alimentación saludable?2. ¿Qué comprende un desayuno nutritivo para ti respecto a comidas y bebidas?3. ¿Con qué frecuencias recomendarías consumir los alimentos que mencionas?4. ¿Es bueno tomar Batidos?5. ¿Conoces sobre empresas que comercialicen batidos saludables? Podrías mencionar algunas de ellas.6. ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones propondrías para dichas empresas en cuanto a su producto?7. ¿Qué barreras crees que existen para no considerar el desayuno dentro de la alimentación del día?8. Cuando las personas recurren a ti, usualmente ¿Qué problemas te comentan que presentan y desean aliviar?9. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Haz sugerido alimentos, que pueden servir para elaborar batidos, a los pacientes que desean aliviar algún problema? Mencione cuáles son.10. ¿Podrías mencionar alternativas saludables que sirvan como endulzantes en las bebidas y sean del gusto del consumidor?

Anexo 4. Guía de indagación de preguntas a clientes potenciales

Entrevista a Profundidad

Presentación:

Buenas tardes/días, mi nombres es..... soy estudiante del Programa EPE de la UPC y actualmente me encuentro realizando una investigación de mercado cualitativa, por lo que agradeceré su apoyo respondiendo algunas preguntas. Por favor, siéntase libre de compartir sus ideas, aquí no hay respuestas o malas. Desde ya le informo que la información que nos brinde es sólo para usos de este trabajo y se hará uso de ella de manera confidencial. Esta conversación será grabada siempre y cuando usted nos brinde su consentimiento, caso contrario sólo mantendremos la información pertinente.

- ¿Te consideras una persona saludable? ¿Por qué?
- ¿Qué tipos de alimentos sueles consumir desde que inicias tu día?
- En base a tus respuestas ¿Qué comprende un desayuno nutritivo para ti?
- ¿Con qué frecuencia sueles consumir los alimentos que mencionas?
- ¿Crees que el desayuno es indispensable para la salud?
- ¿Eres de las personas que cuida su alimentación?
- ¿Crees es importante la información nutricional de los productos?
- ¿Consideras necesaria llevar una dieta balanceada de la mano de un nutricionista?
- ¿Qué haces para cuidar tu alimentación?
- Cuéntame, ¿Qué es lo que compone tu alimentación durante el día?
- En esta última semana ¿usted ha consumido batidos de frutas? ¿Por qué?
- En vez de batido ¿Qué otra opción tomaste?
- ¿Qué características relevantes consideras que deben tener los batidos?
- ¿Con qué frecuencia sueles consumir los batidos?
 - ¿Conoces alguna juguería que realice estas bebidas? ¿Podrías nombrarme alguna de ella?
- ¿Cómo te enteraste de estas empresas?
- Cuéntame ¿cómo fue tu última experiencia al comprar batidos?
- ¿Qué barreras crees que existen para llevar una buena alimentación?

Anexo 5. Modelo de encuesta

PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN		
Genero :		
Masculino ☐	Femenino ☐	
PREGUNTAS FILTRO		
F1. ¿Qué edad tiene? (Anotar rango de edad del entrevistado)		
De 18 a 30 años ☐	De 31 a 40 años ☐	De 41 a 50 años. ☐
F2. ¿Te consideras una persona saludable?		
Si ☐	No ☐	
<i>Continuar con la encuesta</i>	<i>Terminar la encuesta</i>	
F3. ¿Resides/ trabajas y/o estudias en el distrito de Surco?		
Si ☐	No ☐	
<i>Continuar con la encuesta</i>	<i>Terminar la encuesta</i>	
F4. ¿Conoces y/o consumes batidos saludables?		
Si ☐	No ☐	
<i>Continuar con la encuesta</i>	<i>Terminar la encuesta</i>	
TEST DE CONCEPTO		
<p>A continuación le voy a leer el concepto de un nuevo producto: (E:LEER EN VOZ ALTA): SE TRATA DE UN BATIDO FUNCIONAL HECHOS A BASE DE FRUTAS, VERDURAS Y SEMILLAS, QUE SON PREPARADOS EN EL MOMENTO, LIBRE DE CONSERVANTES Y PERSONALIZADOS SEGÚN EL GUSTO Y NECESIDAD DEL CLIENTE. ESTE PRODUCTO ESTÁ ORIENTADO A INGERIRSE COMO LA PRIMERA COMIDA DEL DÍA CUMPLIENDO LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES EN CUANTO A VERDURAS Y FRUTAS QUE LE DAN MAYOR BIENESTAR.</p>		
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN		
P1. Si consumes jugos y/o batidos, cual es la fruta o verdura que consumes con mayor frecuencia?		
.....		
P2. ¿Consumiría jugos y/o batidos nutritivos que le aporten beneficios a tu salud?		
Si ☐	No ☐	
<i>Si la respuesta es sí, continuar con la pregunta 3, si la respuesta es no, pasar a la pregunta</i>		
P3. Indique cual de los siguientes beneficios le gustaria encontrar en su batido		
Energizantes ☐	Vitaminicos ☐	
Adelgazantes ☐	Otros.....	
P4. ¿Te gustaria adquirir batidos saludables?		
Si ☐	No ☐	
<i>Si la respuesta es sí, continuar con la pregunta 5, si la respuesta es no, terminar la encuesta.</i>		
P5. ¿Dónde comprarías los batidos ?		
Mercados ☐	Supermercados ☐	On line ☐
Juguerias ☐	Tiendas ☐	Foodtruck ☐
P6.¿Con que frecuencia consumes y/o consumirías este tipo de batidos?		
Una vez por semana ☐	Dos veces por semana ☐	Mas de 4 veces ☐
P7.¿Como te gustaria que sea la presentacion del envase?		
Plástico ☐	Vidrio ☐	
P8.¿Cuál de estos criterios es más importante al momento de realizar tu compra? (Siendo 1 el más importante y 4 el menos importante)		
Calidad ☐	Presentacion ☐	
Precio ☐	Punto de venta ☐	
P9.¿Cuánto estarias dispuesto a pagar por batidos nutritivos?		
S/.8.00 - 10.00 ☐	S/.13.00 - 15.00 ☐	
S/.11.00 - 13.00 ☐	Más de S/16.00 ☐	
P10.¿Por que medio te gustaria recibir información?		
Redes Sociales ☐	Pagina Web ☐	
Revistas ☐	Television ☐	
Mailing ☐	Radio ☐	

Anexo 6: Cronograma de Financiamiento

Cronograma del Financiamiento
(Importes en Nuevos Soles)

Préstamo	29,000	
TCEA	16.80%	Caja Sullana
TEM	1.3025%	
Plazo	3	años
Plazo	36	meses
Cuota Mensual	1,014	

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	29,000	378	637	1,014	111	28,363
2	28,363	369	645	1,014	109	27,719
3	27,719	361	653	1,014	107	27,065
4	27,065	353	662	1,014	104	26,404
5	26,404	344	670	1,014	101	25,733
6	25,733	335	679	1,014	99	25,054
7	25,054	326	688	1,014	96	24,366
8	24,366	317	697	1,014	94	23,669
9	23,669	308	706	1,014	91	22,963
10	22,963	299	715	1,014	88	22,248
11	22,248	290	724	1,014	85	21,524
12	21,524	280	734	1,014	83	20,790
13	20,790	271	743	1,014	80	20,046
14	20,046	261	753	1,014	77	19,293
15	19,293	251	763	1,014	74	18,530
16	18,530	241	773	1,014	71	17,757
17	17,757	231	783	1,014	68	16,974
18	16,974	221	793	1,014	65	16,181
19	16,181	211	804	1,014	62	15,378
20	15,378	200	814	1,014	59	14,564
21	14,564	190	825	1,014	56	13,739
22	13,739	179	835	1,014	53	12,904
23	12,904	168	846	1,014	50	12,058
24	12,058	157	857	1,014	46	11,200
25	11,200	146	868	1,014	43	10,332
26	10,332	135	880	1,014	40	9,452
27	9,452	123	891	1,014	36	8,561
28	8,561	112	903	1,014	33	7,658
29	7,658	100	915	1,014	29	6,744
30	6,744	88	926	1,014	26	5,817
31	5,817	76	939	1,014	22	4,879
32	4,879	64	951	1,014	19	3,928
33	3,928	51	963	1,014	15	2,965
34	2,965	39	976	1,014	11	1,989
35	1,989	26	988	1,014	8	1,001
36	1,001	13	1,001	1,014	4	(0)
Totales		7,514	29,000	36,514	2,217	

Anexo 7: Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario Pesimista y Optimista

Estado de Ganancias y Perdidas - Escenario Pesimista				
Rubro	año 0	2019	2020	2021
Ventas		404,290	464,933	546,432
(-) Costo de Ventas		(239,056)	(265,867)	(296,700)
(-) Costo Variable		(178,739)	(205,549)	(236,382)
(-) Mano de Obra		(60,318)	(60,318)	(60,318)
(-) Costos Indirectos		0	0	0
Utilidad Bruta		165,233	199,066	249,732
(-) Gastos Operativos		(162,494)	(132,864)	(133,099)
(-) Administrativos		(70,181)	(70,566)	(70,990)
(-) De Ventas		(83,723)	(53,708)	(53,520)
(-) Depreciación		(7,690)	(7,690)	(7,690)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo		0	0	0
(-) Amortización de Intangibles		(900)	(900)	(900)
EBIT o Resultado Operativo		2,739	66,202	116,633
(-) Impuesto a la Renta	0.00%	9,596	29,636	46,211
(+) Depreciación		7,690	7,690	7,690
(+) Amortiz. Gasto Pre Operativo		0	0	0
(+) Amortización de Intangibles		900	900	900
Flujo de Caja Operativo		1,733	45,156	79,011
Inversión en Activo Fijo	-37,698	0	0	0
Inversión en Intangibles	-39,765	0	0	0
Capital de Trabajo	0	0	0	0
Gastos Pre Operativos	0	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler		0	0	0
Flujo de Caja Económico	(77,463)	1,733	45,156	79,011
Préstamo	38,400	0	0	0
(-) Cuotas de reembolso del préstamo		(12,171)	(12,171)	(12,171)
(+) Escudo Fiscal		1,169	762	286
Flujo de Caja Financiero	(39,063)	(9,270)	33,746	67,126

Estado de Ganancias y Perdidas - Escenario Optimista				
Rubro	año 0	2019	2020	2021
Ventas		528,091	607,305	806,859
(-) Costo de Ventas		(245,846)	(274,514)	(340,450)
(-) Costo Variable		(191,119)	(219,787)	(285,722)
(-) Mano de Obra		(54,727)	(54,727)	(54,727)
(-) Costos Indirectos		0	0	0
Utilidad Bruta		282,245	332,791	466,409
(-) Gastos Operativos		(215,661)	(215,908)	(216,179)
(-) Administrativos		(80,215)	(80,461)	(80,733)
(-) De Ventas		(122,312)	(122,312)	(122,312)
(-) Depreciación		(10,650)	(10,650)	(10,650)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo		0	0	0
(-) Amortización de Intangibles		(2,484)	(2,484)	(2,484)
EBIT o Resultado Operativo		66,584	116,883	250,230
(-) Impuesto a la Renta	0.00%	9,256	22,537	58,047
(+) Depreciación		10,650	10,650	10,650
(+) Amortiz. Gasto Pre Operativo		0	0	0
(+) Amortización de Intangibles		2,484	2,484	2,484
Flujo de Caja Operativo		70,461	107,480	205,317
Inversión en Activo Fijo	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	0	0	0	0
Capital de Trabajo	0	0	0	0
Gastos Pre Operativos	-1	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler		0	0	0
Flujo de Caja Económico	(1)	70,461	107,480	205,317
Préstamo	38,400	0	0	0
(-) Cuotas de reembolso del préstamo		(15,762)	(15,762)	(15,762)
(+) Escudo Fiscal		1,388	898	336
Flujo de Caja Financiero	38,399	56,087	92,616	189,890

Anexo 7: Gastos Administrativos

Gastos de Administración (Importes en Nuevos Soles)																
Concepto		2018												2018	2019	2020
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Administrador	2,500.00	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Básicos		2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Gratificación		208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33	2,499.96	2,499.96	2,499.96
Sub Total		2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	2,708.33	32,499.96	32,499.96	32,499.96
CTS		112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	112.85	1,354.20	1,354.20	1,354.20
ESSALUD		243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	243.75	2,925.00	2,925.00	2,925.00
Total Gasto		3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	3,064.93	36,779.16	36,779.16	36,779.16
Pago Gratificación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Pago CTS		0.00	0.00	0.00	0.00	451.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	677.10	0.00	1,128.50	1,354.20	1,354.20
Total Pago		2,743.75	2,743.75	2,743.75	2,743.75	3,195.15	2,743.75	3,993.75	2,743.75	2,743.75	2,743.75	3,420.85	3,993.75	36,555.50	36,779.20	36,779.20
Alquiler de Local	50%	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00
Mantenimiento y otros		1,650.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	8,250.00	8,250.00	8,250.00
Registro del Dominio	100%	150.00												150.00	150.00	150.00
Generador de Energía	100%	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Gasolina	100%	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Actividades de RRHH		2,468.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,384.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,852.00	4,237.20	4,660.92
Motivacion		1,084.00												1,084.00	1,192.40	1,311.64
Uniformes		784.00						784.00						1,568.00	1,724.80	1,897.28
Capacitaciones		600.00						600.00						1,200.00	1,320.00	1,452.00
Total Gasto sin IGV		8,132.93	5,514.93	5,514.93	5,514.93	5,514.93	5,514.93	6,898.93	5,514.93	5,514.93	5,514.93	5,514.93	5,514.93	70,161.16	70,566.36	70,990.08

Anexo 8: Gastos de Venta

Gastos de Venta (Importes en Nuevos Soles)																
Concepto	2018												2018	2019	2020	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
Encargado de atencion al cliente	1,000.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36,000.00	34,000.00	12,000.00
Básicos		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00	34,000.00	12,000.00
Gratificación		250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00	3,000.00	999.96
Sub total		3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	39,000.00	37,000.00	12,999.96
CTS		135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	135.42	1,625.04	1,541.70	541.68
ESSALUD		292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	292.50	3,510.00	3,330.00	1,170.00
Total Gasto		3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	3,677.92	44,135.04	41,871.70	14,711.64
Pago Gratificación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00	3,000.00	1,000.00	0.00
Pago CTS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	812.52	1,354.20	541.68	0.00
Total Pago		3,292.50	3,292.50	3,292.50	3,292.50	3,834.18	3,292.50	4,792.50	3,292.50	3,292.50	3,292.50	4,105.02	4,792.50	43,864.20	41,684.20	14,711.68
Alquiler de Local	50%	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00
Mantenimiento , Capacitacione y Mejoras		1,189.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	1,189.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	7,968.00	7,968.00	7,968.00
Pagina web		489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	489.00	5,868.00	5,868.00	5,868.00
Actualizacion de web		700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	700.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
Publicidad y Marketing+otros		2,080.00	1,300.00	2,260.00	1,300.00	1,300.00	2,260.00	1,300.00	1,300.00	2,260.00	1,300.00	1,300.00	2,260.00	20,220.00	19,440.00	19,440.00
Material de Apoyo (Volantes)		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Promociones		0.00	0.00	960.00	0.00	0.00	960.00	0.00	0.00	960.00	0.00	0.00	960.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00
Creacion pagina web		700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	700.00	0.00	0.00
Hosting Basico		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Manejo de redes sociales (BeAkin)		930.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	10,280.00	10,200.00	10,200.00
Publicidad en Facebook		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Total Gasto sin IGV		7,896.92	6,416.92	7,376.92	6,416.92	6,416.92	7,376.92	7,116.92	6,416.92	7,376.92	6,416.92	6,416.92	8,076.92	83,723.04	53,708.25	53,519.64

Anexo 9: Mano de Obra Directa

Mano de Obra Directa (Importes en Nuevos Soles)																
Concepto		2018												2018	2019	2020
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Jefe de Operaciones y Logistica	2,100.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Ayudante de producción	1,000.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Básicos		4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	49,200.00	49,200.00	49,200.00
Gratificación		341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	341.67	4,100.04	4,100.04	4,100.04
Sub Total		4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	4,441.67	53,300.04	53,300.04	53,300.04
CTS		185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	185.07	2,220.84	2,220.84	2,220.84
ESSALUD		399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	399.75	4,797.00	4,797.00	4,797.00
Total Gasto		5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	5,026.49	60,317.88	60,317.88	60,317.88
Pago Gratificación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,050.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00
Pago CTS		0.00	0.00	0.00	0.00	740.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,110.42	0.00	1,850.70	2,220.84	2,220.84
Total Pago		4,499.75	4,499.75	4,499.75	4,499.75	5,240.03	4,499.75	6,549.75	4,499.75	4,499.75	4,499.75	5,610.17	6,549.75	59,947.70	60,317.84	60,317.84