UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE NEGOCIO: FITTER

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

AUTORES

Arévalo López, Manuel Bernardo (0000-0001-9726-3963) – Carrera de
Administración de Empresas

Zavalaga Cáceres, Paul Antonio (0000-0002-3039-3648) – Carrera de
Administración de Empresas

Larrea Sánchez, Antonne Marisol (0000-0003-0344-0688) – Carrera de
Administración de Empresas

Rossel Valle, Braulio Felipe (0000-0002-2260-1072) – Carrera de Marketing

ASESORA

Rivera Peirano, Violeta Lidia (0000-0003-0408-9148)

Lima, 15 de julio de 2018

A nuestras familias

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente plan de negocios es la creación de la empresa FITTER, la cual se dedica a la elaboración de planes nutricionales y delivery de alimentos, enfocado a personas que llevan un estilo de vida saludable y que se dedican al entrenamiento físico. Para dichas personas, la alimentación es un factor importante para su salud y su estado físico, sin embargo, ellos no disponen de tiempo suficiente para organizar su plan nutricional. FITTER nace para satisfacer dicha necesidad, la cual consideramos que es una gran oportunidad de negocio.

Empezaremos brindando nuestro servicio a personas que residan o laboren en los distritos de Surco, Surquillo, San Borja, Miraflores y San Isidro, la inscripción a estos planes será a través de una página web y App, la cual contará con una experta nutricionista, quien asesorará a los usuarios en la elaboración de un régimen alimenticio personalizado.

La publicidad que realizaremos a la empresa será básicamente en internet, con mayor enfoque en las redes sociales. Además, realizaremos promociones de descuentos, alianzas estratégicas con gimnasios, volanteo y activaciones que nos permitan incrementar las ventas de acuerdo a nuestras proyecciones.

Finalmente, en nuestro análisis financiero realizado como estudio de la empresa tenemos un costo de oportunidad del capital (COK) de 15.08% y un costo promedio ponderado de capital (WACC) de 12.25%. Por lo tanto, podemos concluir que, de acuerdo a los análisis realizados en el presente trabajo, el desarrollo de la empresa FITTER es viable económicamente.

Palabras clave:

Planes nutricionales, salud, delivery de alimentos, gimnasios, régimen alimenticio.

Abstract

The aim of this business plan is the development of FITTER, a company that organizes nutrition plans and delivers meal, focusing specially on fitness enthusiasts who like to work out and have a healthy lifestyle. For those people, a proper diet is a key element to their health and physical condition; nonetheless, they don't have the time needed to organize their meals themselves. FITTER rises to satisfy that need, which we consider is a great business opportunity.

We will start providing our services to customers who live or work in Surco, Surquillo, San Borja, Miraflores and San Isidro. The registration has to be done on the website or the App, which will have the assistance of a nutritionist, who will help and advise the users during the making of their customized nutrition plan.

Our publicity will be heavily based on internet, specially focused on social media. Also, we will have several promotions and offers, like discount coupons and strategic alliances with gyms, which will allow us to increase our sales, according to our projections.

Finally, as a result of our financial analysis, we have an Opportunity Cost of Capital of 15.08% and a Weighted Average Cost of Capital of 12.25%. Therefore, we can conclude that the development of the FITTER Company is financially viable.

Keywords:

Nutrition plans, fitness enthusiasts, healthy lifestyle, customized nutrition plan, gyms.

Tabla de contenidos

Capítulo 1 - Introducción.....	13
Capítulo 2 - Aspectos generales del negocio.....	15
2.1 Idea / nombre del negocio:	15
2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	15
2.3 Equipo de trabajo.....	16
2.3.1 Arévalo López, Manuel Bernardo	16
2.3.2 Zavalaga Cáceres, Paul Antonio.....	17
2.3.3 Larrea Sánchez, Antonne Marisol	17
2.3.4 Rossel Valle, Braulio Felipe.....	17
Capítulo 3 - Planeamiento Estratégico	18
3.1 Análisis externo	18
3.1.1 Análisis PESTEL.....	18
3.2 Análisis interno:.....	23
3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	23
3.2.2 Análisis FODA	25
3.3 Visión	28
3.4 Misión.....	29
3.5 Estrategia Genérica.....	29
3.6 Objetivos Estratégicos	29
Capítulo 4 - Validación de mercado	31
4.1 Metodología de validación de hipótesis	31
4.1.1 Mapa de empatía.....	31
4.1.2 Business Model Canvas.....	33
4.1.3 Experiment board	36
4.1.5 Captación de prospectos	45
4.2 Resultados de la investigación.....	45
4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	46

Capítulo 5 - Plan de marketing	48
5.1 Planteamiento de objetivos de marketing	48
5.2 Estrategias de marketing.....	48
5.2.1 Segmentación	48
5.2.2 Posicionamiento	49
5.3 Mercado objetivo.....	50
5.3.1 Tamaño de mercado.....	50
5.3.2 Tamaño de mercado disponible.....	51
5.3.3 Tamaño de mercado operativo (target).....	52
5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado	52
5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	52
5.4.1 Estrategia de producto / servicio	52
5.4.2 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	54
5.4.3 Estrategia comunicacional.....	55
5.4.4 Estrategia de distribución	56
5.5 Plan de ventas y Proyección de la demanda	57
5.5.1 Proyección mensual de la demanda.....	57
5.5.2 Plan de ventas	58
5.5.3 Tabla de Crecimiento	58
5.6 Presupuesto de Marketing	59
Capítulo 6 - Plan de Operaciones	61
6.1 Políticas Operacionales.....	61
6.1.1 Calidad.....	61
6.1.2 Procesos	63
6.1.3 Planificación	64
6.2 Diseño de las instalaciones	64
6.2.1 Localización de las instalaciones.....	64
6.2.2 Capacidad de las instalaciones	66
6.2.3 Distribución de las instalaciones	67
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / Servicio	68
6.4 Mapa de Procesos y PERT	70

6.4.1 Mapa de Procesos	70
6.4.2 Diagrama PERT	74
6.5 Planeamiento de la Producción	75
6.5.1 Gestión de compras y stock	75
6.5.2 Gestión de los proveedores.....	76
6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	79
6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	80
6.7.1 Costos de producción	80
6.7.2 Modelos de Menús	80
6.7.3 Gastos Pre operativos	81
Capítulo 7 - Estructura Organizacional y Recursos Humanos	83
7.1 Objetivos organizacionales.....	83
7.2 Naturaleza de la organización.....	84
7.2.1 Organigrama	84
7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones	84
7.3 Políticas Organizacionales.....	96
7.3.1 Políticas generales	96
7.3.2 Políticas específicas.....	96
7.4 Gestión Humana	97
7.4.1 Reclutamiento.....	97
7.4.2 Selección, contratación e inducción	97
7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño	100
7.4.4 Motivación.....	101
7.4.5 Sistema de Remuneración	102
7.5 Estructura de gastos de RRHH.....	103
Capítulo 8 - Plan económico-financiero	105
8.1 Supuestos	105
8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	105
8.2.1 Activos (fijos e intangibles).....	106
8.2.2 Depreciación y amortización de activos.....	107
8.3 Proyección de ventas	107

8.4 Cálculo del capital de trabajo	108
8.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional	109
8.5.1 Inversión	109
8.5.2 Estructura de financiamiento	109
8.6 Estados Financieros	110
8.6.1 Estado de Resultados Integrales	110
8.6.2 Balance General.....	111
8.7 Flujo Financiero.....	112
8.8 Tasa de descuento accionistas y WACC	113
8.8.1 Cálculo del Valor Presente Neto	114
8.9 Indicadores de rentabilidad.....	115
8.10 Análisis de riesgo	116
8.10.1 Análisis de sensibilidad	116
8.10.2 Análisis por escenarios	117
8.10.2 Análisis de punto de equilibrio	118
8.10.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	119
Capítulo 9 – Conclusiones	121
9.1 Conclusiones generales.....	121
9.2 Conclusiones personales.....	123
Referencias bibliográficas	125

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de niveles por zona APEIM 2017 – Lima Metropolitana	19
Tabla 2: FODA cruzado.	27
Tabla 3: Densidad empresarial según área interdistrital 2016 – Lima Metropolitana.....	50
Tabla 4: Distribución de hogares según NSE 2017 – Lima Metropolitana.....	51
Tabla 5: Elaboración del Precio del producto.	55
Tabla 6: Proyección mensual de la demanda.	57
Tabla 7: Proyección de las ventas mensuales del año 1.	58
Tabla 8: Proyección de las ventas del año 2 al año 5.	59
Tabla 9: Presupuesto de Marketing en el año 1.....	60
Tabla 10: Presupuesto de Marketing anual (proyección de los 5 primeros años).	60
Tabla 11: Calificación de los distritos.....	65
Tabla 12: Costo promedio del plato individual y del pack.....	80
Tabla 13: Tipos de menú.	80
Tabla 14: Gastos pre operativos.	81
Tabla 15: Gastos operativos.	82
Tabla 16: Descripción del puesto de Gerente General.	85
Tabla 17: Descripción del puesto de Gerente de Marketing.	86
Tabla 18: Descripción del puesto de Gerente de Atención al Cliente.	87
Tabla 19: Descripción del puesto de Gerente de Producción.....	88
Tabla 20: Descripción del puesto de Jefe de Cocina.	89
Tabla 21: Descripción del puesto de Asistente Administrativo.	90
Tabla 22: Descripción del puesto de Community Manager.	91
Tabla 23: Descripción del puesto de Nutricionista.....	92
Tabla 24: Descripción del puesto de Motorizado.....	93
Tabla 25: Descripción del puesto de Asistente de Cocina.....	94
Tabla 26: Descripción del puesto de Cocinero.....	95
Tabla 27: Tabla de remuneraciones.....	104

Tabla 28: Supuestos del análisis financiero.....	105
Tabla 29: Relación de activos.....	106
Tabla 30: Depreciación y amortización de activos.....	107
Tabla 31: Proyección de ventas en el primer año.	107
Tabla 32: Proyección de ventas del año 2 al año 5.....	108
Tabla 33: Cálculo de capital de trabajo requerido.	108
Tabla 34: Inversión total del proyecto.	109
Tabla 35: Estructura de financiamiento.....	109
Tabla 36: Cálculo de cuotas del préstamo.	110
Tabla 37: Estado de resultados integrales.....	110
Tabla 38: Balance general.	111
Tabla 40: Datos para el cálculo del costo de oportunidad del proyecto.	113
Tabla 41: cálculo del costo promedio ponderado del capital	114
Tabla 42: Valor presente del FCNA y tasa interna de retorno (TIR).	114
Tabla 43: Valor presente del FCLD y tasa interna de retorno (TIR).....	114
Tabla 44: Indicadores de rentabilidad.	115
Tabla 45: Cálculo del periodo de recuperación descontado.	115
Tabla 46: Análisis de sensibilidad.....	117
Tabla 47: Análisis por escenarios.....	118
Tabla 48: Análisis del punto de equilibrio.....	118
Tabla 49: Cálculo de la variación porcentual de las variables consideradas.....	119

Índice de imágenes

Figura 1: PBI per Cápita del Perú entre los años 1960 y 2016.....	20
Figura 2: Perfil del internauta: Perú urbano (8 a 70 años).	21
Figura 3: Tipos de consumidor.....	22
Figura 4. Mapa de Empatía.....	32
Figura 5: Business Model Canvas.	33
Figura 6: Experiment Board – validación de hipótesis cliente-problema	38
Figura 7: Experiment Board – validación de la solución.	43
Figura 8: Landing page de FITTER.	44
Figura 9: Fanpage de FITTER en Facebook.	45
Figura 10: Tasa de conversión.....	46
Figura 11. Cadena de valor.....	63
Figura 12: Mapa de la zona de operaciones.	65
Figura 13: Plano de las instalaciones.....	68
Figura 14: Experiencia el usuario al usar la App y Web de Fitter.	70
Figura 15: Proceso de elegir el producto.	71
Figura 16: Procesos internos.	72
Figura 17: Proceso de Producción.	73
Figura 18: Cuadro de actividades.	74
Figura 19: Diagrama PERT.	74
Figura 20: Imágenes referenciales de los insumos.	75
Figura 21: Imagen del Mercado N° 1 de Surquillo.	76
Figura 22: Imagen de supermercado Makro.....	77
Figura 23: Página web del proveedor de equipos de cocina.....	77
Figura 24: Página web del proveedor de uniformes.	78
Figura 25: Imagen referencial del uniforme.	78
Figura 26: Relación de Activos fijos e intangibles.....	79
Figura 27: Imágenes referenciales de los platos.	81

Figura 28: Organigrama de la empresa.....	84
---	----

Capítulo 1 - Introducción

En la actualidad, podemos apreciar que cada vez más personas toman conciencia acerca de la necesidad de llevar una vida sana, a fin de prolongar su expectativa de vida y mejorar la calidad de la misma. A esto podemos sumar una tendencia creciente, entre los adultos jóvenes, de incorporar algún tipo de actividad física a su rutina diaria. Esto se evidencia con la apertura, tanto en Lima como en provincias, de numerosos gimnasios y centros de entrenamiento dedicados a diversas disciplinas (Crossfit, entrenamiento funcional).

Mucha gente está adoptando este estilo de vida, sin embargo, esto conlleva muchos cambios y reajustes en la rutina diaria de las personas. Uno de ellos corresponde a la organización en la alimentación, lo cual es sumamente crítico para poder complementar adecuadamente el entrenamiento físico realizado.

Uno de los principales inconvenientes para poder mantener este tipo de régimen alimenticio es el tiempo, ya que el trabajo, los estudios y otras actividades diarias generalmente no permiten llevar un control disciplinado de los alimentos que ingerimos o la hora en que lo hacemos. Es entonces que surge la necesidad en estas personas de buscar algún proveedor o establecimiento que les brinde un menú balanceado, de acuerdo a sus necesidades específicas y en el momento adecuado. Para atender dicha necesidad, la idea que planteamos es la de crear una aplicación que organice el plan nutricional de estas personas y que además les brinde el servicio de delivery de estos alimentos. El nombre elegido para esta empresa es FITTER.

Para la realización del presente trabajo, se llevaron a cabo investigaciones de mercado y análisis de carácter estratégico, operativo y financiero, en los cuales se apoya nuestra propuesta. La información recolectada está basada en estudios realizados por diversas agencias de mercadeo, así como encuestas a un número significativo de aficionados al entrenamiento físico.

Con la creación de FITTER, esperamos contribuir a la comunidad dedicada al estilo de vida saludable, brindando un servicio que exceda las expectativas y siendo un apoyo para lograr los objetivos nutricionales de una manera fácil y organizada.

Capítulo 2 - Aspectos generales del negocio

2.1 Idea / nombre del negocio:

Actualmente existe una creciente tendencia entre los adultos jóvenes a llevar un estilo de vida saludable y practicar deportes. Una parte esencial de este estilo de vida es la implementación de una dieta balanceada como complemento indispensable de la actividad física que se realiza. Sin embargo, el ritmo de vida que llevamos y los horarios que manejamos nos impiden organizarnos y tener a la mano la comida necesaria a la hora que nos corresponde consumirla. Para otros, representa un problema el tener que llevar consigo toda la comida que se va a consumir en el día.

Es por ello que nace FITTER. La idea de este negocio se generó con el fin de satisfacer la necesidad de los aficionados al ejercicio físico (con fines estéticos y recreativos) de complementar su entrenamiento con una dieta apropiada. Sobre todo, está orientado a ayudar a aquellos que no disponen de tiempo o no tienen los conocimientos necesarios para organizar una dieta basada en el conteo de macronutrientes¹, ya que es una tarea meticulosa.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

FITTER es una aplicación móvil y página web que organiza de manera integral el plan nutricional del cliente. Este servicio consta de tres componentes, los cuales detallamos a continuación:

- Elaboración del plan nutricional: en esta aplicación el cliente podrá registrarse ingresando todos sus datos y llenando un cuestionario para elaborar un perfil.

¹ Generalmente, los adeptos a las dietas para ganancia de masa muscular tienen en cuenta sólo los siguientes macronutrientes: Las proteínas, las grasas y los carbohidratos. Para que la dieta sea efectiva, debe consumirse diariamente la cantidad establecida en el plan nutricional de cada uno de ellos.

Asimismo, podrá contactarse con un nutricionista que le brinde asesoramiento para elaborar su menú. En caso de que el cliente no desee un menú personalizado, se ofrecerán menús prediseñados.

- **Delivery:** una vez diseñado el menú personalizado el cliente recibirá los alimentos en su hogar u oficina. El cliente tiene la opción de solicitar platos individuales o el paquete que consta de todas las comidas del día. Asimismo, se ofrecerán suscripciones semanales o mensuales.
- **Beneficios complementarios:** el cliente podrá realizar, a través de la aplicación, el seguimiento a su progreso y control de los macronutrientes que consume diariamente. Asimismo, se ofrecerán descuentos y promociones en gimnasios locales y tiendas de suplementos deportivos.

2.3 Equipo de trabajo

2.3.1 Arévalo López, Manuel Bernardo

Cuenta con estudios previos en Administración Documentaria y Gestión pública y tiene experiencia en diversas entidades del estado. Actualmente, se desempeña como coordinador del área de Trámite Documentario de la Oficina de Atención a la Ciudadanía en el Ministerio de Agricultura y Riego. Actualmente se encuentra estudiando la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

2.3.2 Zavalaga Cáceres, Paul Antonio

Estudia la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Trabaja actualmente en la compañía Rimac Seguros y Reaseguros en el área de Seguros Personales y su labor es brindar soporte administrativo al área de atención al cliente. Asimismo, domina el idioma inglés y posee estudios en metodología avanzada para la enseñanza de dicha lengua.

2.3.3 Larrea Sánchez, Antonne Marisol

Se encuentra cursando la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de ciencias Aplicadas (UPC). En el ámbito laboral, tiene amplia experiencia en la administración de empresas del rubro educación. Actualmente se desempeña como Directora Zonal en las Academias Pamer, logrando durante su gestión buenos resultados y logro de metas en la Institución.

2.3.4 Rossel Valle, Braulio Felipe

Estudia la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Asimismo, se encuentra laborando actualmente en la empresa América Móvil (Claro) en el área administrativa.

Capítulo 3 - Planeamiento Estratégico

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Entorno Político:

Al mes de abril del 2018, se evidencia en el país una cierta inestabilidad política, puesto que el gobierno central está siendo muy cuestionado por los actos de corrupción en los cuales se le está involucrando, esto hace que haya un clima perjudicial para las inversiones, o para abrir negocios nuevos, puesto que no se sabe cómo estará en un tiempo el sistema político en el país y cuáles serán las disposiciones o normativas con respecto a las inversiones o nuevos proyectos que se puedan desarrollar.

El analista político Alfredo Torres señaló que la población desea un cambio de toda la política nacional, cuando escribió en su artículo El Poder y la Ilusión “La lógica del poder hace que caiga el presidente y continúe el Congreso, aunque la calle reclame ‘que se vayan todos’” (Torres, 2018:1). Esta es una muestra de la disconformidad de la población con la política, lo cual genera desconcierto en los inversores.

3.1.1.2 Entorno Social:

Actualmente se puede apreciar una tendencia a tener una vida sana, tanto por el ejercicio como una mejora en la calidad alimenticia, y dentro de ello, se ha identificado una gran cantidad de personas que buscan mejorar su estado físico desde el punto de vista estético, por ende se ha incrementado la presencia de gimnasios, así como la práctica de disciplinas relacionadas con el entrenamiento físico en parques o lugares públicos.

Paralelamente, la correcta alimentación también se ha vuelto importante, lo cual se refleja en la apertura de muchos restaurantes donde privilegian la comida saludable. Sin embargo, el mercado que comprende a las personas que buscan un menú de comidas especialmente diseñadas para complementar su entrenamiento está parcialmente desatendido, por ser una tendencia relativamente nueva.

Según lo indicado por la empresa IPSOS, el 12% de los adultos jóvenes en Lima (más de 300 mil personas) practica un deporte con régimen de deportista².

Por otro lado, Hemos detectado que la zona en las cual nos enfocaremos principalmente es la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco La Molina), donde predomina el Sector Socioeconómico “A” y “B”, sin embargo, el sector “C” también es considerado por el nivel adquisitivo que cuenta.

Tabla 1: Distribución de niveles por zona APEIM 2017 – Lima Metropolitana

PERSONAS - (%) HORIZONTALES						
Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.4	24.5	42.2	23.0	5.9
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.6	46.4	30.7	9.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.8	31.0	43.6	20.1	2.5
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.0	17.0	47.3	27.3	7.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.9	46.0	11.4	6.2	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	10.4	48.4	30.4	10.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.6	21.5	45.6	22.0	9.3
Otros	100	0.0	10.3	32.3	37.9	19.5

Fuente: APEIM

² IPSOS (2016). Perfil del Adulto Joven 2016

3.1.1.3 Entorno Económico:

Económicamente el país se encuentra en recesión, debido a los problemas en el gobierno y los actos de corrupción, como Odebrecht. Sin embargo, las personas que se dedican al entrenamiento físico en gimnasios o afines, tienden a gastar lo necesario para poder obtener los resultados físicos que buscan, por ello adquieren un menú especial, gastan en membresías en gimnasios y suplementos deportivos, puesto que para ellos está ya presupuestado en su economía mensual y destinan un dinero para esos gastos referentes al ejercicio y alimentación.

La clase media en el Perú, según un estudio de IPSOS, de acuerdo a su nivel adquisitivo representa el 35% de la población³, que es básicamente el sector al cual está dirigido nuestro negocio, y tiene mayor representatividad en Lima.

Del mismo modo, el PBI per cápita del Perú ha presentado un aumento constante, siendo el año 2013 en el que llegó a su punto más alto. Sin embargo, en el año 2015 hubo un pequeño retroceso, el cual se ha mantenido en el 2016, todo ello debido a los temas de corrupción que se han suscitado.

Figura 1: PBI per Cápita del Perú entre los años 1960 y 2016.

³ IPSOS (2015). ¿Cuán grande es la clase media en el Perú?

Sin embargo, la Asociación de Emprendedores del Perú, señala que hay confianza en el crecimiento de pequeñas empresas:

“El 74% de las pymes peruanas confía en que su negocio crecerá en los próximos seis meses, según el estudio Global Future of Business, que Facebook realiza cada mes junto al Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).” (ASEP, 2017)

Se evidencia entonces, que hay una voluntad de emprendimiento más allá de las circunstancias difíciles que vive el país actualmente.

3.1.1.4 Entorno Tecnológico:

El auge tecnológico ha llegado con fuerza al Perú, esto se ve reflejado en la cantidad de celulares inteligentes que se venden, así como la cantidad de aplicaciones que descargan, donde ya no solo es para juegos, sino para satisfacer otras necesidades como adquirir servicios, comprar por internet, ver sus movimientos bancarios o transferir dinero. Por ello, el cliente al cual va dirigido nuestro servicio ya está familiarizado en utilizar la tecnología para satisfacer sus necesidades.

En el año 2017, en una encuesta de IPSOS se reveló que el crecimiento de personas que visitan páginas de internet y que compran por ese medio, aumento de 6% a 25%. El 72% está en Lima, indica también dicha encuesta que el 51% de los compradores está dispuesto a conocer nuevas formas u opciones de satisfacer sus necesidades.

Figura 2: Perfil del internauta: Perú urbano (8 a 70 años).

3.1.1.5 Entorno Medioambiental:

En los últimos años hay una creciente tendencia, impulsada por diversos estados y entidades, de crear conciencia sobre el cuidado del medio ambiente. No solo es una tendencia, sino que se han establecido una serie de normativas y regulaciones que obligan a las empresas a tener procesos amigables con el medio ambiente. Por ello, cada vez más empresas buscan que sus procesos de producción, así como los insumos y materiales no impacten de manera negativa con el ambiente, esto, buscando utilizar productos reciclables u orgánicos. De ese modo, se puede estar alineado con las políticas relacionadas al cuidado de nuestro planeta.

En una encuesta hecha por la empresa GfK, se aprecia que el consumidor peruano cada vez busca más productos que tenga que ver con la responsabilidad social, si bien es solo el 10%, se ve un incremento, teniendo en cuenta que dicho movimiento es tendencia a nivel mundial.

Figura 3: Tipos de consumidor.

3.1.1.6 Entorno Legal:

Si bien aún en el país existe mucha burocracia al momento de sacar permisos para poder emprender un nuevo negocio, cada vez se hace más flexible y tiene más ventajas, sobre todo para propuestas nuevas e innovadoras. Se debe tener en cuenta los permisos sanitarios, así como las patentes, las cuales son más fáciles de conseguir.

Actualmente, hay organizaciones como CEPEFODES, que ofrecen la asesoría para crear tu empresa, con los lineamientos correctos, esto debido a las facilidades que se van dando.

Otro tema importante es la protección de datos, como indica la Ley N° 29733 “Ley de Protección de Datos Personales” razón por la cual, no se puede difundir información confidencial o personal a entidades u organizaciones externas, debido a las sanciones que pueden acarrear dicho acto, es por ello la necesidad de contar con un sistema que proporcione la seguridad para no caer en penalidades o sanciones.

3.2 Análisis interno:

3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.2.1.1 Proveedores (nivel bajo)

El nivel de proveedores en el rubro alimenticio de comidas fitness⁴ es bajo debido a la diversidad que existe en el mercado actualmente. Si bien es cierto, deben cumplir con requerimientos de salubridad que se exige para toda empresa, ningún requerimiento es de alta dificultad, por lo tanto, hay varias opciones para reemplazarlos. Hoy en día se puede encontrar los insumos para la preparación de los alimentos en los diversos Supermercados que existen en Lima, cada uno con diversidad de precios, marcas y calidad de productos.

3.2.1.2 Clientes (nivel alto)

En los últimos años se ha incrementado la necesidad de comer alimentos saludables, sobre todo por motivos de salud y bienestar. Por ello, existe un gran mercado compuesto por

⁴ En el argot popular, el término fitness hace referencia a un estado físico y de salud que se consigue mediante la práctica de una actividad física moderada o intensa junto con una alimentación balanceada.

personas que dedican tiempo considerable a ejercitarse o practicar un deporte y a su vez, llevar una dieta saludable, acorde con su actividad física. Este tipo de cliente es muy exigente, ya que, por un lado, tiene cierto poder adquisitivo, lo que le da la capacidad de exigir estándares altos de calidad, y por otro lado, lleva una régimen alimenticio estricto, lo cual implica que sus alimentos deben ser preparados con mucho cuidado y utilizando los insumos adecuados.

Todo ello, hace que nuestros clientes potenciales tengan un poder de negociación alto, ya que al tratarse de un producto o servicio muy específico y personalizado, el consumidor tiene muy claro lo que quiere y no dudaría en cambiar de proveedor ante cualquier disconformidad.

3.2.1.3 Rivalidad entre los competidores: (nivel medio)

El mercado de restaurants o servicios de comida saludable no se encuentran muy saturado, es un mercado nuevo. No obstante, hemos podido verificar la existencia de páginas como Nutra Salud que brinda el servicio de delivery de dietas especiales. Para diferenciarnos de la competencia, nuestra propuesta estará apoyada en la tecnología y la tendencia actual a utilizar aplicaciones para celular. Por otro lado, tenemos a Fitness Protein Food, restaurant ubicado en Plaza Lima Sur con proyección de crecimiento en el mercado.

3.2.1.4 Nuevos Competidores (nivel medio)

Encontramos como nuevos competidores a los restaurants vegetarianos y naturistas. Tiendas de venta de complementos alimenticios, batidos, y otros productos que se ofrecen para llevar una vida más sana. En este sector encontramos a “Lima orgánica” especializada en todo tipo de comida saludable, orgánica.

3.2.1.5 Productos sustitutos (nivel alto)

Como productos sustitutos tenemos a los suplementos deportivos, tales como el polvo de proteínas. Estos productos muchas veces son consumidos como una alternativa en aquellas

ocasiones en las que no se tiene tiempo para comer o no se dispone de una comida apropiada. Existe diversidad de tiendas que ofrecen proteínas y suplementos deportivos, los encontramos en variedad en los gimnasios, supermercados y tiendas especializadas. Debido al incremento de estos productos en el mercado, así como la creencia popular de que el consumo de este tipo de suplementos es imprescindible para lograr resultados, consideramos que tiene un nivel alto.

3.2.2 Análisis FODA

3.2.2.1 Fortalezas

- Equipo de trabajo multidisciplinario.
- Servicio personalizado y de alta calidad.
- Vocación de servicio y orientación al cliente

3.2.2.2 Debilidades

- El equipo no cuenta con los recursos o capital requeridos para realizar la inversión necesaria.
- No se cuenta con amplio conocimiento o experiencia previa en el campo del desarrollo de aplicaciones informáticas.
- Dependencia de los proveedores en tareas críticas como el delivery.

3.2.2.3 Oportunidades

- Apertura de nuevos gimnasios y tiendas de suplementos deportivos en toda la ciudad, con quienes se puede establecer alianzas estratégicas.
- Actualmente se aprecia un auge de las aplicaciones móviles en el desarrollo de los negocios, ya que facilita diversos procesos.
- Crecimiento de la demanda de gimnasios y centros de entrenamiento, lo cual genera mercado para productos y servicios relacionados.
- Incremento en el acceso de los peruanos a internet, sobre todo a través de su celular.

3.2.2.4 Amenazas

- El público local aún no está completamente adaptado al comercio electrónico, a diferencia de otros países. Existe aún desconfianza en comparación con los medios de pago tradicionales.
- Panorama difuso en el campo de las regulaciones o normativas para las empresas que brindan servicios a través de aplicaciones virtuales.
- El ritmo competitivo en el sector tecnológico es muy elevado debido a sus constantes cambios e innovaciones.
- La incertidumbre que se vive en el panorama político del país tiene un impacto negativo en las inversiones.

Tabla 2: FODA cruzado.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Apertura de nuevos gimnasios y tiendas de suplementos deportivos en toda la ciudad	Auge de las aplicaciones móviles en el desarrollo de los negocios	Nuevos mercados debido al crecimiento de la demanda de gimnasios y centros de entrenamiento	Incremento en el acceso de los peruanos a internet	El público local aún no está completamente adaptado al comercio electrónico	Panorama difuso en el campo de las regulaciones o normativas	El ritmo competitivo en el sector tecnológico es muy elevado	Impacto negativo del panorama político en las inversiones
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS									
Equipo Multidisciplinario	F1	F2O1: Contactar a las diferentes cadenas de gimnasios y tiendas de suplementos para establecer convenios.				F2A3: Mantener la aplicación actualizada e implementar mejoras de acuerdo a los requerimientos del cliente.			
Servicio personalizado y de alta calidad	F2	F2O3: Realizar publicidad de Fitter en redes sociales, así como en gimnasios.				F2A4: Preparar presentación de la propuesta a inversores, resaltando las cualidades del producto y el crecimiento del mercado objetivo.			
Vocación de servicio y orientación al cliente	F3	F2O4: Diseñar una aplicación con entorno amigable y fácil de usar desde un smartphone.							
DEBILIDADES									
Falta de recursos o capital para invertir	D1	D2O2: Buscar asesoría y los servicios de una empresa desarrolladora de aplicaciones.				D1A4: Ofrecer una rentabilidad promedio anual atractiva a los inversores.			
Falta de conocimiento o experiencia en el campo del desarrollo de aplicaciones	D2	D1O1: Proponer a un gimnasio o cadena de tiendas de suplementos que invierta en el proyecto.				D2A2: Investigar casos de sanciones a empresas similares para evitar practicas inapropiadas dentro del modelo de negocio.			
Dependencia de los proveedores en tareas críticas como el delivery	D3					D2A3: Destinar un presupuesto a mediano y largo plazo para Investigación y Desarrollo , a fin de mantenerse a la vanguardia del sector.			

Fuente: elaboración propia

3.2.2.5 Estrategias ofensivas

- Contactar a las diferentes cadenas de gimnasios y tiendas de suplementos para establecer convenios.
- Realizar publicidad de FITTER en redes sociales, así como en gimnasios.
- Diseñar una aplicación con entorno amigable y fácil de usar desde un smartphone.

3.2.2.6 Estrategias de adaptación

- Buscar asesoría y los servicios de una empresa desarrolladora de aplicaciones.
- Proponer a un gimnasio o cadena de tiendas de suplementos que invierta en el proyecto.

3.2.2.7 Estrategias defensivas

- Mantener la aplicación actualizada e implementar mejoras de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Preparar presentación de la propuesta a inversores, resaltando las cualidades del producto y el crecimiento del mercado objetivo.

3.2.2.8 Estrategias de supervivencia

- Ofrecer una rentabilidad promedio anual atractiva a los inversores.
- Investigar casos de sanciones a empresas similares para evitar prácticas inapropiadas dentro del modelo de negocio.
- Destinar un presupuesto a mediano y largo plazo para Investigación y Desarrollo, a fin de mantenerse a la vanguardia del sector.

3.3 Visión

Convertirnos en la principal empresa organizadora de planes nutricionales en Lima Metropolitana, garantizando que nuestros clientes cumplan sus requerimientos alimenticios.

3.4 Misión

Apoyar a la comunidad dedicada al entrenamiento físico en la organización de su plan nutricional, brindando la mejor calidad en asesoría especializada y servicio de delivery de alimentos.

3.5 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que utilizaremos será la de enfoque o concentración. Esto debido a que estamos eligiendo un segmento específico del mercado, el cual corresponde a los aficionados al entrenamiento físico, ya sea a través de la práctica del Crossfit⁵, Entrenamiento Funcional o asistiendo a un gimnasio.

3.6 Objetivos Estratégicos

- Conseguir una alianza estratégica con una cadena de gimnasios dentro de los primeros 2 años de operaciones.
- Lograr que el periodo de recuperación de los accionistas se encuentre dentro de los primeros 5 años de operación.
- Lograr una rentabilidad mayor o igual al 10% hacia el quinto año de operaciones.
- Durante el primer año, lograr la cobertura de una zona de reparto enfocada en los distritos en donde tradicionalmente se concentran los niveles socioeconómicos B y principalmente A (Santiago de Surco, San Borja, la Molina, Miraflores y San Isidro).
- Adquisición de recursos propios para el desarrollo y mantenimiento de las plataformas virtuales para el año 2023, tanto recursos humanos (programador), como recursos materiales (software, hardware).
- Contar con un segundo centro de operación para el año 2023.

⁵ Disciplina deportiva basada en el entrenamiento físico de alta intensidad.

- Lograr un crecimiento anual del 20% en las ventas en el quinto año de operaciones.
- Adquisición de sistemas para el manejo de los diversos procesos de la empresa (Implementación de SAP o sistemas similares) para el año 2023.
- Lograr una rentabilidad financiera (ROE) mayor al 30% hacia el quinto año de operaciones.

Capítulo 4 - Validación de mercado

4.1 Metodología de validación de hipótesis

Para realizar la validación de mercado se utilizaron las herramientas que se detallan a continuación.

4.1.1 Mapa de empatía

Para conocer cuál es el problema que tiene nuestro cliente y determinar qué propuesta de valor se le va a ofrecer, elaboramos el mapa de empatía, en el que encontramos la siguiente información:

- ¿Qué piensa y siente? El cliente piensa que seguir un régimen alimenticio bajo la supervisión de un nutricionista es excesivamente caro. Asimismo, siente que no le va a alcanzar el tiempo para organizar su dieta, y no sabe cómo elaborar un plan nutricional. No obstante, desea conseguir un físico estéticamente atractivo.
- ¿Qué oye? El cliente oye que la gente manifiesta que tener un cuerpo atlético no es fácil, pero quien lo logra es considerado más atractivo que el resto. Asimismo, ha escuchado que la alimentación correcta junto con el ejercicio permite vivir más y mejor, pero puede ser una actividad muy privativa.
- ¿Qué ve? El cliente aprecia en su círculo social que cada vez son más los que se inscriben en un gimnasio. Asimismo, ve cómo crece la popularidad de otras actividades afines, como el Crossfit. También se da cuenta que la vida laboral y cotidiana es muy demandante, lo que hace que la gente siempre este ocupada.
- ¿Qué dice o hace? El cliente trata de inventar planes nutricionales de acuerdo a sus conocimientos y recursos. Asimismo, hace ejercicio de manera regular durante la semana e intenta persuadir a sus amistades de que sigan su ejemplo.

- Esfuerzos: El inconveniente principal que tiene el cliente es que no tiene el tiempo suficiente para organizarse. Además, piensa que luego de un tiempo puede aburrirse o comprobar que su esfuerzo no rinde frutos.
- Resultados: Lo que el cliente más desea es conseguir un cuerpo estéticamente atractivo, lucir bien y mejorar su salud y calidad de vida. Al lograr ello, se siente bien consigo mismo y mejora su autoestima.

Figura 4. Mapa de Empatía.

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Business Model Canvas

Figura 5: Business Model Canvas.

Socios Clave - Mayoristas de frutas, verduras, abarrotes - Avícolas - Nutricionistas - Fabricantes/distribuidores de envases biodegradables - Gimnasios	Actividades Clave - Marketing y comercial - Software de gestión de la app - Gestión de delivery - Asesoramiento de nutricionistas - Preparación de menú - Atención al cliente	Propuesta de Valor Que el cliente pueda organizar su plan nutricional desde la comodidad de su smartphone, asesorarse con nutricionistas, hacer seguimiento a su progreso implementando técnicas de gamificación y/o bot que ayude a cumplir objetivos, y recibir sus comidas donde se encuentre vía delivery. - Accesibilidad: fácil acceso para el cliente (desde su Smartphone) - Conveniencia: se facilita la vida al cliente.	Relación con el Cliente - Servicio automatizado (aplicación mediante el celular) - Servicio personalizado (creación de perfiles en la app, pedidos según requerimientos)	Segmento de Clientes -Aficionados al Crossfit, entrenamiento funcional, gimnasio, físico-culturistas.
	Recursos Clave - Instalaciones (oficina, cocina) - Personal (oficina, cocina, reparto) - Equipos y tecnología		Canales de Llegada - El canal de comunicación es la app. - Publicidad a través de Facebook, Youtube, páginas web, volantes o banners en gimnasios. - Presencia en gimnasios (publicidad, promociones)	
Estructura de Costos - Costos fijos: personal (cocina, reparto), alquiler de local y pago de servicios (luz, agua, etc.), honorarios de nutricionista, gastos de mantenimiento de la app. - Costos variables: Insumos (alimentos, empaques), gastos de publicidad.			Fuentes de Ingresos - Pago que realiza el cliente al recibir el menú solicitado. - Pago por asesoría de un nutricionista.	

Fuente: elaboración propia

4.1.2.1 Desarrollo de los 9 Bloques

4.1.2.1.1 Socios Clave

Se ha identificado que los socios clave en el negocio serán aquellos que nos proporcionan los insumos para elaborar el producto a vender. Es de suma importancia, tener una relación cercana con ellos a fin de que nos provean siempre de insumos de alta calidad y sin ningún tipo de demora. Entre ellos tenemos a los siguientes:

- Mayoristas de frutas, verduras, abarrotes
- Avícolas
- Fabricantes/distribuidores de envases biodegradables
- Gimnasios, a través de alianzas estratégicas.

Asimismo, es clave contar con los servicios de un nutricionista con experiencia en nutrición deportiva para que nos brinde las especificaciones de los platos a preparar según los requerimientos nutricionales.

4.1.2.1.2 Actividades Clave

Las actividades clave son las siguientes:

- Software de gestión de la App: esta actividad es crítica, ya que la App debe mantenerse siempre operativa y funcionando sin ningún desperfecto, ya que esto podría generar desconfianza en el servicio.
- Gestión de delivery: es importante tener un plan logístico a fin de poder llevar el producto en el momento y lugar que el cliente solicite. Este punto es clave ya que este tipo de dietas tiene un horario específico para las comidas, por lo tanto no admite demoras.
- Preparación de menú: Esta actividad es el core del negocio, por lo tanto es importante preparar platos con altos estándares de calidad y salubridad, así como cumplir con los requerimiento nutricionales que se ofrecen.
- Marketing y comercial: Actividades relacionadas con dar a conocer la App a la mayor cantidad de personas dentro del segmento de clientes, así como generar alianzas estratégicas y patrocinadores.
- Asesoramiento de un nutricionista: elaboración de planes nutricionales ajustados a las necesidades del cliente.
- Atención al cliente: interacción con el cliente para absolver dudas u obtener un feedback del usuario.

4.1.2.1.3 Socios Recursos Clave

Los recursos que van a ser necesarios para operar son los siguientes:

- Instalaciones: se requerirá de un espacio físico donde realizar las labores administrativas y sobre todo, donde preparar las comidas.
- Personal: el talento humano será necesario, tanto en las labores de cocina como de reparto.

- Equipos y tecnología: para sostener este tipo de negocios basados en tecnología (comercio electrónico) es básico contar con los equipos adecuados, que nos permitan mantener la operación siempre en movimiento.

4.1.2.1.4 Propuesta de Valor

El valor que esta propuesta ofrece al cliente es que pueda organizar su plan nutricional desde la comodidad de su smartphone, asesorarse con nutricionistas, hacer seguimiento a su progreso mediante dinámicas incorporadas en la App (gamificación) y recibir sus comidas en el momento y lugar que él desee. Sabemos que nuestros clientes potenciales tienen una vida muy atareada y esta App les facilitaría la vida al no tener que preocuparse por el tema de la comida.

Las características más representativas de esta propuesta son:

- Accesibilidad: fácil acceso para el cliente (desde su Smartphone)
- Conveniencia: se facilita la vida al cliente (comida disponible apretando un botón).

4.1.2.1.5 Relación con el Cliente

Si bien el modelo está orientado a masificar el negocio lo más que se pueda, el producto/servicio será personalizado y automatizado, ya que el cliente ingresará ciertos datos en la App que permita que esta le brinde las opciones que tenemos según su requerimiento. El cliente podrá realizar combinaciones personalizadas al hacer un pedido.

- Servicio automatizado (aplicación mediante el celular)
- Servicio personalizado (creación de perfiles en la App, pedidos según requerimientos)

4.1.2.1.6 Canales de Llegada

El canal de comunicación es básicamente la App, a través de ella el cliente se registra y realiza sus pedidos. Por el lado de la publicidad, esta se realizará a través de la creación de páginas de Facebook, menciones en canales de Youtube y páginas web dedicadas al mundo fitness. Asimismo, se hará publicidad en gimnasios y se establecerán convenios para que los clientes se beneficien con promociones y descuentos.

4.1.2.1.7 Segmento de Clientes

El segmento de clientes está comprendido por aficionados al gimnasio, Crossfit, entrenamiento funcional y físico-culturistas que buscan seguir una rutina alimenticia específica con el fin de conservar o mejorar su apariencia o estado físico, y que no cuentan con tiempo o conocimientos necesarios para preparar su propio menú diario.

4.1.2.1.8 Estructura de Costos

Los costos fijos estarían compuestos por el pago de sueldos del personal (cocina, reparto), el alquiler de un local, el pago de servicios (luz, agua, etc.), los honorarios del nutricionista y los gastos propios del mantenimiento de la App.

En el caso de los costos variables, estos serían la compra de Insumos (alimentos, empaques) y los gastos de publicidad (afiches, menciones en canales de Youtube o portales web).

4.1.2.1.9 Fuentes de Ingresos

El ingreso estará compuesto específicamente por el pago que realiza el cliente al recibir el menú solicitado. La estructura de precios será de acuerdo al plato y la composición de los ingredientes del mismo. El precio incluirá los gastos de envío. Asimismo, habrá un pago extra por el asesoramiento de un nutricionista.

4.1.3 Experiment board

En la zona de lluvia de ideas hemos colocado a quienes creemos que son nuestros potenciales clientes, entre ellos, los aficionados al gimnasio y deportistas calificados.

Entre los principales problemas que ellos tienen están la dificultad para organizar y preparar sus comidas diarias, el no saber cómo calcular la cantidad de insumos que deben utilizar para alcanzar la cuota nutricional y la incomodidad de llevar consigo todas las comidas del día a todos lados.

Los supuestos que hemos asumido para validar los problemas son los siguientes:

- El cliente necesita tener mapeadas todas las comidas que va a comer en el día.
- El cliente siempre se encuentra ocupado y fuera de casa (trabajo, estudios, etc.).

- Al cliente no le gusta o no sabe cocinar.
- El cliente no conoce restaurantes o tiendas donde pueda consumir o adquirir este tipo de menú.
- En la casa del cliente comen otro tipo de comida o vive solo.

4.1.3.1 Hipótesis del cliente

Nuestro cliente más crítico es aquel que es un aficionado al gimnasio o al entrenamiento funcional. Es este tipo de cliente el que tiene el mayor entusiasmo por obtener resultados y trabajar por sus objetivos. Asimismo, este cliente es aquel que busca soluciones en internet y baja aplicaciones para complementar su entrenamiento, por lo que creemos que es quien obtendría mayores beneficios con esta App.

Como segunda opción hemos considerado a los deportistas calificados, quienes entrenan y participan en competencias representando a clubes o federaciones. Este tipo de cliente también necesita un plan nutricional acorde con su ritmo de actividad.

4.1.3.2 Hipótesis del problema

El problema más crítico es que a este tipo de cliente le cuesta organizar y preparar sus comidas diarias. Si bien está decidido a seguir un régimen nutricional que complemente su entrenamiento porque es consciente que este es un punto clave para lograr sus objetivos, le resulta muy complicado seguir al pie de la letra los protocolos que esto conlleva.

Para la segunda hipótesis de cliente (deportistas calificados), hemos considerado la siguiente hipótesis de problema: “Es muy incómodo llevar consigo todas las comidas del día a todos lados”. Debido a que la disciplina es parte de su preparación, ellos saben cómo organizarse, sin embargo, puede resultarles problemático tener la comida disponible en el lugar que se encuentren.

Figura 6: Experiment Board – validación de hipótesis cliente-problema

EXPERIMENT BOARD		Proyecto: App para delivery de menú para deportistas (gym)		
Lluvia de ideas	Experimento	1	2	3
¿Quién es tu cliente? - Aficionados al gimnasio o entrenamiento funcional - Deportistas calificados - Personas que por indicación médica deban ejercitarse y seguir un plan nutricional.	Cliente	Aficionados al gimnasio/ent. Funcional	Deportistas calificados	
¿Cuál es el problema? - Les cuesta organizar y preparar sus comidas diarias. - No saben cómo calcular la cantidad de insumos que deben utilizar para alcanzar la cuota nutricional. - Es muy incómodo llevar consigo todas las comidas del día a todos lados.	Problema	Les cuesta organizar y preparar sus comidas diarias	Es muy incómodo llevar consigo todas las comidas del día a todos lados.	
Solución:	Solución			
Supuestos: - Necesita tener mapeadas todas las comidas que va a comer en el día. - Siempre se encuentra ocupado y fuera de casa (trabajo, estudios, etc). - No le gusta o no sabe cocinar. - No conoce restaurantes o tiendas donde pueda consumir o adquirir este tipo de menú. - En su casa comen otro tipo de comida o vive solo(a).	Supuesto de mayor riesgo	Siempre se encuentra ocupado y fuera de casa (trabajo, estudios, etc)	No conoce restaurantes o tiendas donde pueda consumir o adquirir este tipo de menú.	
	Método y criterio de éxito	Exploración (entrevista) 70%	Exploración (entrevista) 70%	
	GET OUT OF THE BUILDING			
	Resultado y decisión	85% perseverar	30% pivotar	
	Aprendizaje	- El tiempo y las obligaciones afectan los hábitos alimenticios. - Desean seguir un plan nutricional pero asumen que no es sostenible.	- Los deportistas son bastante disciplinados y consumen suplementos como contingencia. - Son jóvenes y no creen necesario seguir una dieta estricta.	

Fuente: elaboración propia

4.1.3.3 Supuesto más riesgoso: supuestos de hipótesis cliente-problema

El supuesto más riesgoso que hemos considerado es que el cliente siempre se encuentra ocupado y fuera de casa. Sabemos que en la actualidad, el ritmo de vida de las personas es acelerado y lleno de actividades como el trabajo, los estudios, la vida social y (en el caso de nuestro cliente) el entrenamiento deportivo, los cuales nos mantienen siempre en movimiento. Es bajo este supuesto, que creemos que nuestro cliente potencial tiene dificultades para organizar, preparar y llevar consigo sus comidas.

Para la segunda hipótesis (deportistas calificados a los cuales les resulta incómodo llevar consigo todas sus comidas del día), hemos considerado que el supuesto que corresponde sería que no conoce restaurantes o lugares donde pueda consumir este tipo de comida, lo cual lo obliga a cargar su comida en una mochila y llevarla a todos lados.

4.1.3.4 Método y criterio de éxito

El método que utilizaremos es el de entrevistas en profundidad. El criterio de éxito será validar satisfactoriamente nuestra hipótesis en por lo menos el 70% de las entrevistas.

4.1.3.5 Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas a 20 aficionados al entrenamiento físico y 10 entrevistas a deportistas calificados.

4.1.3.6 Experimento 1: Validación de hipótesis 1 - Aficionados al gimnasio o entrenamiento Funcional que les cuesta organizar y preparar sus comidas diarias.

Tal como se había supuesto, el tiempo y las múltiples obligaciones son factores clave que afectan a la disciplina en los hábitos alimenticios. Este tipo de cliente desearía seguir un plan nutricional pero lo ve como algo que no se puede cumplir en la práctica (no es sostenible).

El resultado fue que de 20 entrevistados, sólo 3 indicaron que no tienen intención de cambiar sus hábitos alimenticios, mientras que los 17 restantes mostraron interés en seguir un plan nutricional si es que pudieran encontrar una solución para organizarse.

La decisión es perseverar ya que se superó el criterio de éxito con un 85%. Asimismo, se confirmó el supuesto de que la falta de tiempo y las ocupaciones diarias son el principal impedimento para que las personas organicen su dieta.

4.1.3.7 Experimento 2: Validación de hipótesis 2 - Deportistas calificados para los que es muy incómodo llevar consigo todas las comidas del día a todos lados.

En este caso, el supuesto no se pudo comprobar ya que descubrimos que las personas que se dedican a un deporte de una forma más formal son más disciplinados y están acostumbrados a su rutina y tienen opciones de contingencia, como el uso de suplementos. Por otro lado, gran cantidad de deportistas son muy jóvenes y consideran que a su edad no es vital que tengan un estricto plan de alimentación.

El resultado fue que de 10 entrevistados, sólo 3 mostraron cierta preocupación por no ser capaces de organizar sus comidas, mientras que los 7 restantes tuvieron no tienen inconvenientes o no están interesados.

La decisión es pivotar ya que no se superó el criterio de éxito, al conseguir sólo un 30%. Se evaluará la opción de cambiar el enfoque para este segmento de clientes.

4.1.3.8 Resultado, decisión y aprendizaje: perseverar o pivotar.

4.1.3.8.1 Hipótesis 1: Aficionados al gimnasio (y afines) que les cuesta organizar sus comidas diarias

Tal como se había supuesto, el tiempo y las múltiples obligaciones son factores clave que afectan a la disciplina en los hábitos alimenticios. Este tipo de cliente desearía seguir un

plan nutricional pero lo ve como algo que no se puede cumplir en la práctica (no es sostenible).

El resultado fue que de 20 entrevistados, sólo 3 indicaron que no tienen intención de cambiar sus hábitos alimenticios, mientras que los 17 restantes mostraron interés en seguir un plan nutricional si es que pudieran encontrar una solución para organizarse.

La decisión es perseverar ya que se superó el criterio de éxito con un 85%. Asimismo, se confirmó el supuesto de que la falta de tiempo y las ocupaciones diarias son el principal impedimento para que las personas organicen su dieta.

4.1.3.8.1 Hipótesis 2: Deportistas calificados a quienes les parece muy incómodo llevar consigo sus comidas

En este caso, el supuesto no se pudo comprobar ya que descubrimos que las personas que se dedican a un deporte de una forma más formal son más disciplinadas y están acostumbradas a su rutina y tienen opciones de contingencia, como el uso de suplementos. Por otro lado, gran cantidad de deportistas son muy jóvenes y consideran que a su edad no es vital que tengan un estricto plan de alimentación.

El resultado fue que de 10 entrevistados, sólo 3 mostraron cierta preocupación por no ser capaces de organizar sus comidas, mientras que los 7 restantes tuvieron no tienen inconvenientes o no están interesados.

La decisión es pivotar ya que no se superó el criterio de éxito, al conseguir sólo un 30%. Se evaluará la opción de cambiar el enfoque para este segmento de clientes.

4.1.3.9 Validación de solución

4.1.3.9.1 Hipótesis de la solución

La hipótesis solución-problema que validaremos a continuación es la siguiente: “una aplicación móvil que permita organizar un plan nutricional de manera integral resolverá el

problema de los aficionados al gimnasio o Entrenamiento Funcional que les cuesta organizar y preparar sus comidas diarias”.

4.1.3.9.2 Supuesto más riesgoso

El supuesto más crítico es que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por un servicio que organice por ellos su plan nutricional. Si este supuesto no se cumple, el negocio no tendría sentido ya que esto es justo lo que se va a ofrecer.

4.1.3.9.3 Método y criterio de éxito

Se utilizará el método PITCH a través de una página de Facebook que a su vez promociona una landing page⁶ en la que se pedirá que el cliente potencial brinde su correo electrónico a manera de preinscripción al programa. El objetivo mínimo para validar esta hipótesis es que se preinscriban el 30% de los visitantes de la landing page.

⁶ Página web que se utiliza como herramienta para promocionar un nuevo producto o servicio.

Figura 7: Experiment Board – validación de la solución.

EXPERIMENT BOARD		Proyecto: App para delivery de menú para deportistas (gym)		
Lluvia de ideas	Experimento	1	2	3
	Cliente	Aficionados al gimnasio/ent. Funcional	Aficionados al gimnasio/ent. Funcional	
	Problema	Les cuesta organizar y preparar sus comidas diarias	Les cuesta organizar y preparar sus comidas diarias	
Solución: - Aplicación móvil que permita al cliente organizar su plan nutricional de manera integral.	Solución		Aplicación móvil que permita al cliente organizar su plan nutricional de manera integral.	
Supuestos: - Desean encontrar a un proveedor que les prepare y lleve las comidas al trabajo - Pagarian por un servicio que organice por ellos su plan nutricional	Supuesto de mayor riesgo	Siempre se encuentra ocupado y fuera de casa (trabajo, estudios, etc)	Pagarian por un servicio que organice por ellos su plan nutricional	
	Método y criterio de éxito	Exploración (entrevista) 70%	PITCH 30%	
	GET OUT OF THE BUILDING			
	Resultado y decisión	85% perseverar	37% perseverar	
	Aprendizaje	- El tiempo y las obligaciones afectan los hábitos alimenticios. - Desean seguir un plan nutricional pero asumen que no es sostenible.	el 43% de los leads ya tiene un plan nutricional establecido, por lo que están principalmente interesados en el servicio de delivery.	

Fuente: elaboración propia

4.1.4 Herramienta de validación

Para la validación se creó una landing page con la aplicación Instapage. La dirección de la página es: <http://fitter-app.pagedemo.co/>.

Figura 8: Landing page de FITTER.

Fuente: elaboración propia

4.1.5 Captación de prospectos

La captación de prospectos se realiza a través de una fanpage creada en Facebook. La dirección de la fanpage es: <https://www.facebook.com/HealthfoodPeru/>.

Figura 9: Fanpage de FITTER en Facebook.

Fuente: elaboración propia

4.2 Resultados de la investigación

Se pudo validar las siguientes hipótesis:

- Hipótesis del cliente: Nuestro cliente más crítico es aquel que es un aficionado al entrenamiento físico (gimnasio, Crossfit, funcional). Es este tipo de cliente el que tiene el mayor entusiasmo por obtener resultados y trabajar por sus objetivos. Asimismo, este cliente es aquel que busca soluciones en internet y baja aplicaciones para complementar su entrenamiento, por lo que creemos que es quien obtendría mayores beneficios con esta App.
- Hipótesis del problema: El problema más crítico es que a este tipo de cliente le cuesta organizar y preparar sus comidas diarias. Si bien está decidido a seguir un régimen

nutricional que complemente su entrenamiento porque es consiente que este es un punto clave para lograr sus objetivos, le resulta muy complicado seguir al pie de la letra los protocolos que esto conlleva.

- Supuesto más riesgoso - supuestos de hipótesis cliente-problema: El supuesto más riesgoso que hemos considerado es que el cliente siempre se encuentra ocupado y fuera de casa. Sabemos que en la actualidad, el ritmo de vida de las personas es acelerado y lleno de actividades como el trabajo, los estudios, la vida social y (en el caso de nuestro cliente) el entrenamiento deportivo, los cuales nos mantienen siempre en movimiento. Es bajo este supuesto, que creemos que nuestro cliente potencial tiene dificultades para organizar, preparar y llevar consigo sus comidas.

Al lanzar la landing page, se obtuvo que 30 personas se mostraran interesadas en utilizar la aplicación. La tasa de conversión fue de 37%, lo cual superó a la expectativa planteada como criterio de éxito (30%).

Figura 10: Tasa de conversión.

Fuente: elaboración propia

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Como resultado de nuestra validación de mercado, hemos confirmado que existe un número considerable de aficionados al entrenamiento físico que desean seguir un plan nutricional,

pero no lo hacen debido a diferentes problemas, siendo el más importante de ellos la falta de tiempo.

Asimismo, de las entrevistas se desprenden algunas conclusiones importantes, las cuales detallamos a continuación:

- Estas personas, que manifestaron que el tiempo era un factor decisivo para seguir o no un plan nutricional, indicaron que la solución a este problema sería que hubiera un producto o servicio que les simplificara la tarea de preocuparse por su alimentación.
- Existe una cantidad considerable de personas, dentro de este mercado, que no siguen un plan nutricional porque consideran que es muy costoso y complicado. No obstante, reconocen que deben seguir una dieta adecuada, o de lo contrario no conseguirán sus objetivos. Este tipo de cliente potencial puede ser persuadido si se le presenta nuestra propuesta.
- Si bien existen empresas como Nutra Salud que brindan el servicio de preparación y delivery de un menú especializado, estas aún no son conocidas por una gran parte del mercado, ya que los entrevistados desconocen que exista este tipo de servicio. Esto puede deberse a la falta de promoción. Por otro lado, las nuevas tendencias obligan a este tipo de negocios a desarrollar nuevos canales de contacto, como las aplicaciones móviles.

Capítulo 5 - Plan de marketing

Nos encontramos frente a una gran oportunidad de mercado ya que las tendencias de vida saludable, alimentación sana, orientación al deporte y cumplimiento estricto de regímenes alimenticios abren las posibilidades de ingresar a un nicho que, a pesar de ser reducido en un corto y mediano plazo, tiene una gran potencial al largo plazo siendo este un gran momento para ingresar con un buen modelo de negocio y una atractiva propuesta de valor.

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Contando con una estrategia genérica de enfoque los objetivos de marketing que nos planteamos son los siguientes:

- Contar con un reconocimiento de marca en el 30% del nicho de mercado en el segundo año desde el lanzamiento de la plataforma.
- Conseguir un record de descargas acumuladas de la App de 1000 en el primer año.
- Contar con una base de Clientes activos (que realizan al menos un pedido al mes) de al menos 200 en los primeros 6 meses.

5.2 Estrategias de marketing

5.2.1 Segmentación

El nicho de mercado al que pretendemos dirigirnos corresponde a personas jóvenes de entre 25 y 45 años de edad de un NSE A o B que cuenten con ingresos propios y que sean personas independientes. Asimismo, deben vivir o trabajar en los distritos de la zona 7 (Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro), considerando también zonas aledañas a estos distritos y que sean zonas corporativas.

Este segmento tiene un estilo de vida saludable, dividiendo su tiempo entre el trabajo, el estudio y la actividad física como deportes y gimnasio, quedándole muy poco tiempo para dedicarse a actividades domésticas. Tiene una gran preocupación por los alimentos que ingieren llegando a contabilizar las cantidades proteicas y calóricas de sus alimentos. Son personas disciplinadas y programadas que buscan una buena organización con el fin de cumplir con sus metas personales en los tiempos que puede disponer a ello.

Cuenta con gusto y afiliación por la tecnología, dejándole a ella muchas de sus controles y tareas en busca de ganar tiempo y hacer prácticas sus actividades cotidianas.

5.2.2 Posicionamiento

FITTER busca posicionarse como el líder del mercado de alimentación y control para el mercado meta en referencia a nuestra competencia actual y potencial. Nos posicionaremos como la mejor solución tecnológica de control de la alimentación y proveedor de comidas regulares.

Para el cliente seremos un facilitador y asistente de organización alimenticia con gran capacidad de programación y control que brinda no solo esta capacidad organizativa sino que provee de forma integral los alimentos preparados necesarios para cumplir con las programaciones realizadas, y con esto ayudarlos a cumplir con sus metas y objetivos.

Características de valor:

- Servicio integral
- Gran usabilidad de la plataforma
- Control y seguimiento estricto
- Alimentos de alta calidad y cumplimiento de especificaciones

La marca tendrá una personalidad joven de alta motivación y muy positiva. Se podría considerar un optimista y que busca el crecimiento de todos a su alrededor. Su tono de comunicación será jovial y de lenguaje sencillo, sin problemas de usar jergas y

peruanismos. Tendrá un perfil de “Buenas Vibras” que va acorde con la tendencia y con el perfil de nuestro nicho de mercado.

5.3 Mercado objetivo

5.3.1 Tamaño de mercado

Se cuenta, para el 2016, con una población económicamente activa ocupada de entre 24 y 44 años de 2'362,541 personas en Lima metropolitana según el INEI.

Considerando que el 38.7% de las empresas se encuentran en Lima Centro, según la misma institución, podemos identificar una cantidad de 914,304 jóvenes de entre 24 y 44 años de condición económicamente activa ocupada y que laboran en empresas de Lima Centro.

Tabla 3: Densidad empresarial según área interdistrital 2016 – Lima Metropolitana.

Área interdistrital	Total de empresas	Porcentaje	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)	Densidad empresarial (Empresas por Km²)
Total	993 719	100,0	98,8	341,9
Lima Norte	206 740	20,8	80,3	257,8
Lima Centro	384 859	38,7	215,5	2 645,4
Lima Este	199 377	20,1	72,8	243,8
Lima Sur	130 946	13,2	67,7	153,7
Provincia Constitucional del Callao	71 797	7,2	69,8	248,2

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

La APEIM nos indica que para el 2017 el 29.4% de la población limeña se encontraba en un NSE A o B podemos estimar una cantidad de 268,805 personas aproximadamente.

Tabla 4: Distribución de hogares según NSE 2017 – Lima Metropolitana.

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.8	5.0
	A2	4.2	
B	B1	9.0	24.4
	B2	15.4	
C	C1	26.3	41.0
	C2	14.7	
D	D	23.3	23.3
E	E	6.3	6.3

Fuente: APEIM

El 12% de los adultos jóvenes de Lima Metropolitana realiza una actividad física con régimen de deportista. Así nos indican los datos más recientes brindados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que extrayéndolo de la base encontrada, podemos aproximar un mercado potencial de 32,256 clientes. Este sería el mercado potencial al que nos dirigimos.

5.3.2 Tamaño de mercado disponible

Se estima, de acuerdo a los resultados de las entrevistas de la investigación de mercado, que aproximadamente el 70% de las personas que realizan un entrenamiento físico de manera regular, siguen algún tipo de régimen nutricional. Por ello, determinamos que nuestro mercado de 22,579 clientes.

5.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Dentro de los niveles de aceptación y disposición de compra realizados dentro de los estudios de mercado, encontramos que de este mercado existe un 30% de clientes dispuestos a contratar nuestros servicios y comprar nuestros productos. Lo que nos deja un mercado operativo inicial de 6,773 clientes.

5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

De acuerdo a un artículo publicado por el diario Gestión en mayo del año 2017, el crecimiento de ocupación de gimnasios es del 20% anual. En el caso de nuestro mercado, consideramos que, una vez consolidado el proyecto al final de los primeros 5 años, se obtendrá un crecimiento similar y sostenido.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

FITTER fue creado para aquellas personas que no tienen tiempo de preparar sus alimentos o de acudir a un restaurant de comida saludable. Nuestro compromiso será otorgarles un buen servicio a los clientes, con un régimen alimenticio saludable, elaborado por nutricionistas expertos.

Para definir nuestro producto lo dividiremos en 3, la aplicación y web, las comidas y el servicio.

- App/ Web:
 - Se brindará una aplicación altamente intuitiva y fácil de usar, con opciones de seguimiento y control de la alimentación, peso, actividad física etc. Contará con gran preocupación de la UX (user experience), sobre todo en el calendario con la programación de comidas, teniendo la capacidad de programar, modificar, reprogramar y anular los pedidos con un rango de tiempo aceptable. Además,

contará con alertas para las comidas y la posibilidad de brindar feedback sobre la misma aplicación o las comidas enviadas en línea.

- Por otro lado, se implementará una web que cuente con las mismas características y opciones que la aplicación móvil. Asimismo, esta web deberá ser responsiva, es decir, que tenga la facultad de adaptar su interfaz al dispositivo que se esté utilizando (celular, Tablet, PC).
- Comidas:
 - Se usaran productos de alta calidad, frescos y preparados considerando todas las variables sanitarias respectivas. Se llevará el conteo nutricional respectivo para cada comida y este se registrará en línea en la App para el seguimiento respectivo de los clientes. Se contará con la posibilidad de solicitar todas las comidas del día o solo alguna en particular.
- Servicio:
 - Se brindarán altos estándares de cumplimiento de horarios de entrega y se atenderá el feedback del cliente como prioridad. Se tendrán políticas de cambio y devolución para brindar servicio de alta calidad considerando que la experiencia del cliente con el servicio es lo que nos va a caracterizar, por lo tanto para nosotros es de gran importancia la opinión de nuestros clientes para recoger las opiniones y sugerencias.

5.4.1.1 Diseño de producto / servicio

Cada comida podrá comprar de forma individual pero tendremos la opción de compras por paquetes de día, semana o mes completo:

- Alimentación Completa: Desayuno, media mañana, almuerzo, media tarde y cena.
- Semana Saludable: Alimentación completa por 5 días, de lunes a viernes.
- Compromiso Total: Alimentación completa todos los días útiles del mes (22 días aproximadamente).

La composición de cada plato dependerá de la disposición de los menús variando la carta y dando opciones al cliente para escoger dentro de la dieta que se recomienda. También dependerá del menú personalizado que se haya diseñado para el cliente que haya solicitado dicho servicio.

Los productos serán despachados en un recipiente de materiales reciclados que mantenga la temperatura adecuada y protegiéndolo del medio ambiente. Todos los platos serán preparados con productos de buena calidad y con las más estrictas normas de higiene. Además se entregarán cubiertos y servilletas descartables.

5.4.2 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia de precios para FITTER será basado en el valor agregado de la preparación de alimentos balanceados, saludables, nutritivos, asesorados por especialistas en nutrición, por lo tanto nuestro precio estará relacionado al valor para el cliente de nuestro producto.

Para estimar el precio de nuestro producto estamos considerando:

- La competencia: es importante el análisis de precios en el mercado de comida saludable, esto nos ayudara a tener una referencia del precio a considerar.
- El Costo de los productos: Es el precio de los productos que utilizaremos para elaborar nuestros productos, además de los gastos fijos de la empresa.
- Margen de ganancia: Es la ganancia que esperamos por la venta de nuestros productos.

Además de estos puntos, hay que analizar también cuanto estarían dispuestos a pagar nuestro público objetivo por nuestro producto.

Tabla 5: Elaboración del Precio del producto.

Concepto	Precio (S/)
Costo de productos y gastos fijos	8.00
Costo de envases	0.50
Total de costo	8.50
% de margen (114.35%)	9.72
Precio sin IGV	18.22
IGV (18%)	3.28
Precio Total	21.50

Fuente: elaboración propia

Otro punto a analizar es el precio de la competencia. El precio promedio de la competencia es de entre S/ 18.00 y S/ 20.00, sin embargo nuestro precio será de S/ 21.50, tomando en cuenta que nuestro servicio tiene un valor agregado en radica en la atención personalizada y alta calidad.

Los precios establecidos por producto son:

- Almuerzo Saludable (1 plato): S/ 21.50
- Alimentación Completa (1 día): S/ 53.00
- Semana Saludable (1 semana): S/ 260.00
- Compromiso Total (1 mes): S/ 980.00

Por lanzamiento se trabajará con descuentos por paquete semanal o mensual con precios de promoción. Esto propicia el aseguramiento de los ingresos, además que será altamente valorado por clientes que tienden a organizar y programar sus actividades semanalmente.

Importante para fijar el precio es llegar a buenas negociaciones con los proveedores para poder mantener costos bajos.

5.4.3 Estrategia comunicacional

La principal promoción se dará Online. Se trabajará tanto con redes sociales, blogueros deportivos, publicidad web, etc. Luego se buscará presencia en gimnasios y centros de

entrenamiento físico con activaciones y planes espaciales en asociación con estos centros de entrenamiento. Se buscará una comunicación fluida y horizontal con el cliente como si fuéramos un entrenador personal.

La personalidad de la marca será confiable pero exigente, debe marcar a la persona como un guía que lo llevará lograr sus objetivos. El tono de comunicación será coloquial intentando ganar la confianza y el respeto a un nivel horizontal. Como se comenta líneas arriba, la marca tendrá una personalidad positiva, optimista, jovial, exigente, retadora y muy horizontal.

5.4.4 Estrategia de distribución

Al contar con servicio de delivery podremos atender los principales distritos de la ciudad de Lima y la posibilidad de la contratación Online nos brinda un alto alcance del público objetivo.

Se iniciará con un centro de operaciones en el distrito de Surquillo por encontrarse en una posición accesible para los distritos a atender. Luego se irán colocando nuevos centros conforme la demanda se incremente. Buscando posiciones económicas, con acceso a insumos y próxima a los principales focos de entrega de pedidos.

Todos los pedidos deberán ser realizados por medio de la App o la Web con el usuario registrado del cliente. Se contará con un número telefónico para seguimiento o consultas tanto por llamadas como por Whatsapp, pero no se podrán realizar pedidos por este medio. Esto con el fin de mantener organizada y automatizada la logística de pedidos y entregas.

5.5 Plan de ventas y Proyección de la demanda

5.5.1 Proyección mensual de la demanda

Tabla 6: Proyección mensual de la demanda.

Tipo de producto	%	cantidad de repartos diarios	frecuencia	Precio sin IGV (S/)	Venta mensual sin IGV (S/)	Costos mensuales (S/)	Unidades vendidas al mes
Plato individual	13.33%	4	1 plato por día	18.22	1,603.39	633.90	88
Pack diario	60.00%	18	1 pack por día	44.92	17,786.44	7,718.64	396
Pack semanal	16.67%	5	5 packs por semana	220.34	4,406.78	2,144.07	20
Pack mensual	10.00%	3	22 packs por mes	830.51	2,491.53	1,286.44	3
Total	100.00%	30			26,288.14	11,783.05	507

Fuente: elaboración propia

En el primer mes de funcionamiento, se estima trabajar con 30 repartos diarios, que corresponden a los clientes que dejaron sus datos en la landing page y a partir de allí, experimentar un crecimiento en los meses siguientes.

Cabe mencionar que, si bien se realizan 30 repartos al día durante el primer mes, ello no significa que correspondan a 30 ventas diarias, ya que algunos de los clientes están suscritos a un paquete semanal o mensual, cuyo pago es único. En tal sentido, se tiene proyectado un número de ventas de 507 unidades, entre platos individuales y paquetes.

5.5.2 Plan de ventas

Tabla 7: Proyección de las ventas mensuales del año 1.

Repartos diarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	30	36	45	45	51	61
Unidades vendidas al mes	507	608	761	761	862	1,031
Ingresos por ventas sin IGV (S/)	26,288.14	31,545.76	39,432.20	39,432.20	44,689.83	53,452.54

Repartos diarios	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	61	83	100	110	120	120
Unidades vendidas al mes	1,031	1,403	1,690	1,859	2,028	2,028
Ingresos por ventas sin IGV (S/)	53,452.54	72,730.51	87,627.12	96,389.83	105,152.54	105,152.54

Total anual sin IGV (S/)	755,345.76
--------------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia

Se estima llegar a un promedio de 100 repartos diarios para el segundo semestre del primer año, aproximadamente para el mes de setiembre. Este promedio podría variar dependiendo de los meses ya que la demanda fluctúa por la temporada de verano y la temporada previa a esta.

Se debe considerar que, a pesar de contar con 200 usuarios activos de la App/Web para el segundo año, no todos realizarán pedidos diarios, semanales o mensuales. Es por esto que solo se consideran un aproximado de 100 repartos al día.

5.5.3 Tabla de Crecimiento

Debido a que la tendencia del consumo de alimentos saludables, del cuidado del cuerpo y de las actividades físicas como el yoga, gimnasio, Pilates etc. está en constante crecimiento, somos de la opinión de que el mercado al que nuestro servicio está dirigido también crecerá en la misma proporción.

En la siguiente tabla se detalla el crecimiento esperado en las ventas anuales. En el año 2 se espera un gran crecimiento en las ventas con respecto al primer año (53.13%) luego de lo

cual se producirá un crecimiento más discreto, llegando en el año cinco a un 20% de crecimiento con respecto al año anterior.

Tabla 8: Proyección de las ventas del año 2 al año 5.

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	53.13%	15.00%	17.50%	20.00%
Ventas Anuales sin IGV (S/)	1,156,677.97	1,330,179.66	1,563,267.80	1,876,096.62

Fuente: elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto que requerirá el área de Marketing para desarrollar la promoción de FITTER. Los gastos promocionales del primer año ascienden a S/ 46,200 y están compuestos de la siguiente manera:

- Vlogger: Se destinarán S/ 2,000 mensuales para contratar un espacio publicitario dentro de los videos de alguna personalidad de Youtube que goce de una cantidad importante de seguidores y cuyo canal tenga un contenido relacionado con las tendencias fitness.
- Publicidad en Facebook: se destinarán S/ 800 mensuales.
- Volantes en gimnasios: se destinarán S/ 300 mensuales para repartir volantes en gimnasios que se encuentren en los distritos que atenderá nuestro servicio.
- Eventos: se destinarán S/ 5,000 para tener una presencia en eventos relacionados, tales como competencias de resistencia física o ferias dedicadas al estilo de vida saludable. Hemos determinado que se invertirá en 2 eventos en el primer año (2,500 en cada uno).
- Merchandising: se destinarán S/ 1,000 de manera trimestral para elaborar y repartir merchandising en las zonas donde se encuentran concentradas las oficinas de diversas empresas en los distritos en los que tendremos cobertura.

Tabla 9: Presupuesto de Marketing en el año 1.

Gastos promocionales (en soles S/)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Redes sociales						
Vlogger	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Publicidad en Facebook	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Canal Tradicional						
Volantes en gimnasios	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Eventos	0.00	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Merchandising	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00
	4,100.00	5,600.00	3,100.00	4,100.00	3,100.00	3,100.00

Gastos promocionales (en soles S/)	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Redes sociales						
Vlogger	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Publicidad en Facebook	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Canal Tradicional						
Volantes en gimnasios	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Eventos	0.00	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Merchandising	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00
	4,100.00	5,600.00	3,100.00	4,100.00	3,100.00	3,100.00

Total anual	46,200.00
-------------	-----------

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Presupuesto de Marketing anual (proyección de los 5 primeros años).

Gastos promocionales (en soles S/)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Redes sociales					
Vlogger	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Publicidad en Facebook	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Canal Tradicional					
Volantes en gimnasios	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Eventos	5,000.00	5,000.00	7,000.00	7,000.00	8,500.00
Merchandising	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
	46,200.00	46,200.00	48,200.00	48,200.00	49,700.00

Fuente: elaboración propia

Capítulo 6 - Plan de Operaciones

6.1 Políticas Operacionales

En FITTER garantizamos a nuestros clientes una alta calidad, tanto en el servicio como en las comidas que elaboramos. Para ello, elaboramos una serie de medidas y políticas que aseguren el correcto funcionamiento de nuestros diferentes procesos, el control de la calidad y un servicio que exceda las expectativas de nuestros clientes.

6.1.1 Calidad

Para lograr una excelencia en el servicio y en la calidad de las comidas que brindamos, es importante implementar un sistema de mejora continua que permita identificar los aspectos positivos que sobrepasan las expectativas de los clientes y también las oportunidades de mejora.

Para identificar estos aspectos antes mencionados y así poner en práctica nuestra política de mejora continua, será de suma utilidad la retroalimentación de nuestros clientes. Para ello, tendremos 3 canales a través de los cuales obtendremos dicha información. A continuación detallaremos dichos canales.

6.1.1.1 Encuestas de satisfacción

Las encuestas se realizarán a través de la aplicación y servirán para medir el nivel de satisfacción del cliente. En el caso de pedidos individuales, se activará la encuesta al concluir el servicio. Para paquetes semanales o mensuales, la encuesta se activará a la mitad del periodo contratado.

La encuesta será breve y estará dividida en 2 partes:

- Experiencia del cliente con la App/Web

- Experiencia del cliente con el servicio.

En la primera parte, obtendremos una retroalimentación del cliente sobre cuán amigable es la aplicación y si tiene algún inconveniente o falla. En la segunda parte, podremos obtener información sobre cuán bueno es nuestro servicio para el consumidor.

6.1.1.1.1 Medición

La puntuación de las preguntas tendrá un rango de valores del 1 al 5, siendo 1 el extremo negativo y 5 el extremo positivo. Solo consideraremos como un puntaje satisfactorio los valores 4 y 5.

Debido a que nuestro servicio deberá ser de excelencia y siempre deleitando a nuestros clientes, los resultados esperados no deberán ser menores de 95% en el nivel de satisfacción. De presentarse niveles menores de satisfacción, se identificará el factor que lo origina a fin de tomar las medidas correctivas que correspondan.

6.1.1.2 Buzón de sugerencias

Se habilitará un buzón de sugerencias en la aplicación y en la página web para que los clientes puedan enviarnos las observaciones que tengan acerca de nuestro servicio. Una vez recibido el mensaje se enviará un acuse de recibo que indique que estamos tomando en cuenta la sugerencia enviada. El Community Manager se encargará de revisar las sugerencias y elaborar un informe acerca de las mismas. Este informe será entregado al gerente.

6.1.1.3 Libro de reclamaciones

El libro de reclamaciones estará habilitado tanto en la aplicación como en la página web. El Community Manager se encargará de atender los reclamos con prioridad. Asimismo estará facultado para tomar contacto con el cliente de ser necesario. De requerirse alguna devolución o servicio excepcional producto de un reclamo, este deberá contar con la

autorización del gerente. El Community Manager se encargará de elaborar un informe mensual de los reclamos, el cual será entregado al gerente.

Para asegurar que nuestra filosofía de excelencia se esté aplicando a nuestros procesos adoptaremos un plan de acción basado en el Ciclo PHVA de mejora continua (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar). Una vez identificada la oportunidad de mejora, se establecerán las acciones a tomar y los resultados a los que aspiramos llegar con dichas medidas. Luego, se pondrán en práctica los cambios planificados y se verificará el correcto funcionamiento de los mismos. Finalmente se evaluarán los resultados obtenidos y en base a ello se realizarán los ajustes respectivos, en caso sea necesario.

6.1.2 Procesos

En FITTER, nuestros procesos estarán orientados hacia la generación de valor para nuestro servicio, así como la eficiencia en la gestión de los mismos.

Figura 11. Cadena de valor

6.1.3 Planificación

La planificación de las operaciones estará íntimamente ligada con nuestro planeamiento estratégico, de tal manera que los procesos estén alineados con nuestra visión, misión y objetivos estratégicos.

Asimismo, se tomarán en cuenta otros factores, tales como:

- La proyección de ventas anuales
- La demanda del mercado y la capacidad que tenemos en nuestro local para responder a la misma.
- La cantidad de personas asignadas a cada proceso.
- La disponibilidad de insumos y otros elementos de preparación en el momento oportuno.
- El presupuesto que se maneja.

Por otro lado, se establecerán las distintas tareas que componen cada uno de los procesos operativos, asignando responsables. Para ello se diseñara de manera detallada cada puesto de trabajo y las funciones respectivas.

6.2 Diseño de las instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Considerando los objetivos estratégicos, los distritos principales a atender serán Santiago de Surco, San Borja, la Molina, Miraflores y San Isidro. Y en la evaluación del único centro de operaciones al iniciar, se consideraron los distritos de San Isidro, Surquillo, Surco y Miraflores tomando en cuenta los factores de ubicación comercial (que tan accesibles somos para los clientes), Precio de alquiler (Dólares por m²) y ubicación operativa (accesibilidad a mercados y vías rápidas).

El análisis se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 11: Calificación de los distritos.

Factores	Ubicación comercial		Precio alquiler		Ubicación operativa		Resultado
	Calif. 1-10	45%	Calif. 1-10	35%	Calif. 1-10	20%	
San Isidro	8	3.60	4	1.40	6	1.20	6.20
Surquillo	9	4.05	8	2.80	7	1.40	8.25
Surco	7	3.15	7	2.45	8	1.60	7.20
Miraflores	6	2.70	6	2.10	6	1.20	6.00

Fuente: elaboración propia

Se define entonces que la primera cede operativa se encontrará en el distrito de Surquillo que cuenta con un precio aproximado de S/ 1,700.00 de alquiler de local comercial.

Adicionalmente se valida que este distrito es de fácil acceso por cercanía a la mayoría de los distritos a atender dentro de los objetivos planteados.

Figura 12: Mapa de la zona de operaciones.

Fuente: elaboración propia

Con una posición céntrica y económica es posible optimizar la operación considerando los costos de distribución en las operaciones de entrega de los productos programados.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Las instalaciones deben contar con capacidad para contener físicamente lo siguiente:

- Una cocina: 40m²
 - 1 Cocina de 6 hornillas tipo isla
 - 1 Posa de lavado doble
 - 2 Escurridores de platos
 - 4 Mesas de trabajo
- Un almacén: 20m²
 - 1 Cámara de congelación
 - 1 Cámaras de refrigeración
 - 1 Almacén de secos
 - 1 Almacén de limpieza
- Una oficina: 30m²
 - 2 Escritorios personales
 - 2 Módulos de trabajo
- Baño para el personal 10 m²

Para cubrir con las necesidades de espacio es necesario contar con un local de al menos 100 m² lo que tendrá un costo aproximado de S/ 1,700.00 de alquiler.

Los espacios fueron calculados para el trabajo de un equipo tanto de cocina como administrativo que deben atender aproximadamente 100 pedidos que corresponderían a un aproximado de 265 platos considerando la proyecciones de ventas.

El equipo está conformado por:

- Gerente General
- Gerente de Marketing
- Gerente de Atención al Cliente
- Gerente de Operaciones
- Asistente administrativo
- Nutricionista
- Community Manager
- Jefe de cocina
- 6 Cocineros
- 1 Asistente de cocina
- 1 encargado de mantenimiento
- 6 motorizados

La cocina está preparada para una para atender un 50% más de los pedidos proyectados en para poder contar con una capacidad instalada que permita respaldar un crecimiento o atender fechas críticas en los pedidos realizados por nuestros clientes.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

El requerimiento de espacio para el centro de operaciones, como hemos indicado previamente, contara con una cocina de 40m², un almacén de 20m², una oficina 30m² y un baño para el personal de 10 m². Estas medidas se han sacado en aproximación a los requerimientos establecidos.

La distribución se daría de la siguiente manera:

Figura 13: Plano de las instalaciones.

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / Servicio

Los pedidos y demás valor agregado que se brindará a los clientes se brindarán por medio de una App y una Web que servirán como punto de contacto entre los clientes y la empresa. Es por esto que es necesario realizar las especificaciones técnicas que acompañan el desarrollo de ambos canales.

El desarrollo de ambas plataformas se ha cotizado en un aproximado de \$7000.00 dólares que incluye tanto las versiones .api y .apk, junto con la versión Web. Esto incluirá una garantía de soporte de 1 año relacionados al backend, frontend y hardware que serán consumidos por los portales disponibles para el cliente.

Asimismo:

- Se contara con una versión para SO iOS en el formato .api
- Se contara con una versión para SO Android en el formato .apk
- Se contarán con ambas versiones en acceso soporte para el monitoreo de sesiones de clientes.
- La versión Web tendrá formato responsivo que le permite adaptarse al dispositivo desde el cual es consultado sea PC, Smartphone, Tablet u otros
- Se contará con una plataforma de manejo de pedidos que será para optimizar procesos de gestión y despacho dichos pedidos
- Se contara con el funcionamiento verificado de la web en los principales navegadores como son Chrome, IE, FireFox y Safari en su última versión y dos previas a esta.
- Contará con integración con plataformas de Redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube.
- Contará con integración con Googlemaps para seguimiento de pedidos
- Se contará con un reporte mensual con la estadística del uso de las plataformas.
- Se contara con una pasarela de pagos que permitirá las marcas VISA, Mastercard, American Express y Dinners.

A nivel funcional las especificaciones son las siguientes:

- Cliente contará con un login que funcionará para cualquiera de las plataformas
- Se realizará un ingreso de datos relevantes para poder realizar seguimiento de peso, talla, masa muscular, índice de grasa etc.
- Se contará con un evolutivo de los indicadores más relevantes para el cliente.
- La App será personalizable.
- Se contará con un calendario conectado a nuestro sistema para la programación de pedidos

- Permitirá elegir pagar por medio de TC/TD o Efectivo
- Contará con un sistema de afiliación de Débito automático
- Contará con un sistema de control de macronutrientes y un informe descargable de los alimentos ingeridos.

6.4 Mapa de Procesos y PERT

FITTER tiene diversos procesos, en los cuales busca la optimización de los mismos para brindar un servicio eficiente.

6.4.1 Mapa de Procesos

Figura 14: Experiencia el usuario al usar la App y Web de Fitter.

Fuente: elaboración propia

6.4.1.1 Proceso Elegir el Producto

En el siguiente grafico, se indentifica los pasos que el usirario necesita para poder solicitar el pedido por medio de la App, desde el ingreso a la misma, pasando por las opciones del servicio hasta la recepción del mismo y la calificación.

Figura 15: Proceso de elegir el producto.

Paso 1:

Registro

- Usuario y contraseña
- Datos personales

Paso 2:

Elige el tipo de servicio

- Pack mensual
- Pack semanal
- Pack diario
- Solo almuerzo

Paso 3:

Ingresar combinación de menú

- Opción de combinar el menu
- Según su dieta indicada

Paso 4:

Se realiza el pago mediante:

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito

Paso 5:

Elegir punto de destino

- Dirección donde se entregara el producto

Paso 6:

Recepción y Calificación

- Calificar el servicio
- Feedback

Fuente: elaboración propia

6.4.1.2 Procesos Internos

El grafico siguiente, se identifica los procesos en paralelo tanto del usuario como de Fitter, al momento de realizar el pedido, para así poder reaizar un servicio óptimo.

Figura 16: Procesos internos.

Fuente: elaboración propia

6.4.1.3 Proceso de Producción

En el siguiente gráfico, se indica los procesos de producción para brindar el servicio, en los cuales se identifica los puntos críticos y los planes para que combatirlos y no mellen la producción.

Figura 17: Proceso de Producción.

Fuente: elaboración propia

6.4.1.4 Puntos Críticos de producción

6.4.1.4.1 Abastecimiento

Por ello se realizó convenios con diversos proveedores de Verduras, frutas y carnes en el mercado N° 1 de Surquillo, para tener diversos recursos en los cuales recurrir en caso haga falta insumos de manera imprevista, así como tener un costo preferencial para mantener un estándar de costos y manejar mejor las cuentas.

6.4.1.4.2 Distribución

Al ser servicio de delivery en horas específicas (debido al Servicio del Pack diario y el plato del almuerzo) se contará con el contacto de motorizados extras, en caso los pedidos superen la media normal, así como el servicio de delivery por medio de los colaboradores administrativos que podrán cubrir rutas cortas, para así no desatender a nuestra clientela y brindar siempre un buen servicio.

6.4.2 Diagrama PERT

En el siguiente diagrama, se evidencia el tiempo necesario para poder en marcha el negocio, el cual es de 105 días.

Figura 18: Cuadro de actividades.

	ACTIVIDAD	Tiempo de Ejecución	Actividad predecesora
A	Planificación y Proyección	45	-
B	Creación de Aplicación	90	-
C	Instalación de Oficina principal	3	A
D	Constitución de la Empresa	7	A
E	Instalación de Sistema y redes	5	C
F	Instalación de la Cocina	15	E
G	Tramite de Licencia de funcionamiento	3	C, D, F
H	Reclutamiento y Selección de Personal	7	G
I	Capacitación	7	H
J	Elaboración de Uniformes	5	H
K	Plan de Marketing	19	G
L	Periodo de prueba	15	B, I, J, K

Fuente: elaboración propia

Figura 19: Diagrama PERT.

Fuente: elaboración propia

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

FITTER es una empresa que ofrece el delivery de Comida especializada para personas que necesiten comer de manera saludable y tengan un régimen establecido. Es por ello que los insumos necesarios para la elaboración tienen que ser los más frescos posibles y de la mejor calidad, motivo por el cual no tendremos un gran stock en nuestro almacén, ya que son insumos en su mayoría de alta rotación, por ello que priorizamos la calidad para poder brindar un producto con los más altos estándares en el mercado, para ello, realizamos lo siguiente:

- Compra diaria de insumos perecibles, como lo son las frutas y vegetales, dicho pago será al contado.
- Pago a 30 días para la compra de todo tipo de carnes, lo cual se hará 2 veces por semana. Para ello, se establecerá convenio con un distribuidor.
- Compra de otros productos con pago a 30 días en convenio con nuestros proveedores en productos no perecibles al corto tiempo, como aceites, enlatados, menestras, así como comprar en Makro, Supermercado Mayorista.

Figura 20: Imágenes referenciales de los insumos.

6.5.2 Gestión de los proveedores

Nuestros proveedores están en la ciudad de Lima, para facilitar el servicio y facilidad de resolución de problemas.

6.5.2.1 Proveedor de servicios

Se ha seleccionado a la empresa Claro, como el proveedor del servicio de Telefonía e internet, debido a la cobertura y capacidad que tiene en la Zona de Surquillo. Del mismo modo, se contratará a una compañía desarrolladora de la Aplicación Móvil y Pagina Web, los cuales también serán los encargados del soporte y actualizaciones.

6.5.2.2 Proveedor de insumos

En el caso de las Verduras, frutas y carnes, será con proveedores del mercado N° 1 de Surquillo, los cuales ya se han contactado y tendrán un precio especial, ellos abastecerán diariamente los insumos para la elaboración de los diferentes tipos de comidas.

Para los productos no perecibles, el proveedor será Supermercados Makro Sede Surco, donde de acuerdo a la cantidad de stock, se irá a reabastecerse.

Figura 21: Imagen del Mercado N° 1 de Surquillo.

Figura 22: Imagen de supermercado Makro.

6.5.2.3 Proveedor de equipos

La empresa Harman's, especialista en el rubro, será el proveedor de los equipo de cocinas industriales para FITTER, debido a la trayectoria, prestigio y calidad de sus productos.

Figura 23: Página web del proveedor de equipos de cocina.

Fuente: <http://www.harmansperu.com/>

6.5.2.4 Uniformes

La confección de los uniformes estará a cargo de la empresa Barosh, debido a la variedad de presentaciones disponibles, así como la calidad y prestigio que tienen en el mercado.

Figura 24: Página web del proveedor de uniformes.

Fuente: <http://www.barosh.com/index.htm>

Figura 25: Imagen referencial del uniforme.

Fuente: elaboración propia

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Figura 26: Relación de Activos fijos e intangibles.

Activos fijos Tangibles	Cantidad	Precio unitari	Precio total
Muebles y enseres			
Uniforme con logo	20	S/22.00	S/440.00
Útiles de oficina			S/200.00
Útiles de aseo			S/300.00
Mesas de trabajo	4	S/1,200.00	S/4,800.00
Sillas de escritorio	10	S/120.00	S/1,200.00
Sillas	10	S/35.00	S/350.00
Cocina industrial 4h	1	S/1,500.00	S/1,500.00
Horno industrial	1	S/800.00	S/800.00
Estantería para cocina	4	S/200.00	S/800.00
Escritorio	6	S/120.00	S/720.00
Menaje /Ollas			S/1,200.00
Plancha freidora	1	S/1,000.00	S/1,000.00
Campana extractora	1	S/2,800.00	S/2,800.00
Lavadero de dos pozas	1	S/1,200.00	S/1,200.00
Estantería vertical de acero inoxidable	3	S/1,200.00	S/3,600.00
Balanza de repostería	1	S/160.00	S/160.00
Cucharon de acero inoxidable	3	S/35.00	S/105.00
Espumadera de aluminio #15	3	S/35.00	S/105.00
Cuchara para despacho de 1/4 kg.	3	S/35.00	S/105.00
Coladores pvc x 3 pinzas	3	S/38.00	S/114.00
Cuchillo carnicero 12" con mango bla	4	S/35.00	S/140.00
Cuchillo carnicero 10" con mango bla	4	S/28.00	S/112.00
Cuchillo tallador	4	S/28.00	S/112.00
Espátula para hamburguesa	3	S/35.00	S/105.00
Tabla de picar	6	S/30.00	S/180.00
Total Muebles y enseres			S/22,148.00
Maquinaria y Equipos			
Cafetera	1	S/220.00	S/220.00
Computadoras	1	S/4,800.00	S/4,800.00
Laptops	6	S/2,400.00	S/14,400.00
Teléfono	1	S/100.00	S/100.00
Cámara de frio	1	S/7,000.00	S/7,000.00
Licuada	1	S/90.00	S/90.00
Impresora	1	S/600.00	S/600.00
Conservador	1	S/3,800.00	S/3,800.00
Refrigeradora	1	S/3,800.00	S/3,800.00
Total Maquinarias y Equipo			S/34,810.00
Total Activo tangible			S/56,958.00

Activos fijos Intangibles	Cantidad	Precio unitari	Precio total
Registro de marca	1	S/800.00	S/800.00
Desarrollo App/Web	1	S/22,000.00	S/22,000.00
Total Activo Intangible			S/22,800.00

Fuente: elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

6.7.1 Costos de producción

Tabla 12: Costo promedio del plato individual y del pack.

Costo promedio Pack		Costo de almuerzo	
Desayuno	S/5.00	Almuerzo	S/8.00
Snarck	S/2.00	Descartable	S/0.50
Almuerzo	S/8.00	Total	S/8.50
Cena	S/7.00		
Descartables	S/1.00		
Total	S/23.00		

Fuente: elaboración propia

6.7.2 Modelos de Menús

Tabla 13: Tipos de menú.

	Menú 1	Menú 2	Menú 3
Comidas	Insumos	Insumos	Insumos
Desayuno	Yogurt frutado con cereal	Leche fresca	1/2 taza de avena cocida
	Zumo de piña	Pan integral	Batido de yogurt griego
	Sandwich de jamón	Frutas secas	Fresas
Snacks	Frutos secos	Fruta picada	Manzana / Mandarina
	Piña picada	Manzana	queso fresco
Almuerzo	Palta rellena	Ensalada cocida	Arroz integral
	Zanahoria	Pechuga de pollo	Lentejas
	Pescado	1 taza de pasta integral	1 lata de atún
	Arroz integral		
	Anís	Te verde	Manzanilla
Cena	Ensalada de atún	Ensalada de pollo	Batata horneada/Brocolí
	Anís	Té verde	Manzanilla

Fuente: elaboración propia

Figura 27: Imágenes referenciales de los platos.

6.7.3 Gastos Pre operativos

Tabla 14: Gastos pre operativos.

GASTOS PRE OPERATIVOS			
Concepto	Cantidad	P. Unit.	P. Total
Constitución de la empresa	1	S/500.00	S/500.00
Extintores	2	S/120.00	S/240.00
Licencia de funcionamiento	1	S/120.00	S/120.00
Detectores de humo	2	S/30.00	S/60.00
Tramites- Planos	1	S/250.00	S/250.00
Total	7	S/.1,020.00	S/.1,170.00

Fuente: elaboración propia

6.7.4 Gastos Operativos

Tabla 15: Gastos operativos.

Gastos Operativos			
Gastos Operativos	Mensual	Meses	Total anual
Alquiler de Local	S/.1,700.00	12	S/.20,400.00
Garantía de local	S/.1,700.00	1	S/.1,700.00
Servicio Duo Claro	S/.250.00	12	S/.3,000.00
Agua	S/.180.00	12	S/.2,160.00
Luz	S/.200.00	12	S/.2,400.00
Gas	S/.320.00	12	S/.3,840.00
Personal de mantenimiento	S/.950.00	12	S/.11,400.00
Contador	S/.1,000.00	12	S/.12,000.00
Total	S/.6,300.00		S/.56,900.00

Motorizados (5)	S/3.50 por cada entrega
-----------------	-------------------------

Fuente: elaboración propia

Capítulo 7 - Estructura Organizacional y Recursos Humanos

7.1 Objetivos organizacionales

Nuestros objetivos organizacionales de Recursos Humanos están diseñados de manera que se encuentren alineados con nuestros objetivos estratégicos, así como con nuestra misión y visión.

- Consolidar una política de trabajo que tenga al cliente en el centro de nuestro negocio. Es de suma importancia conocer a nuestros clientes por lo que nuestro servicio está completamente orientado hacia ellos. Asimismo, todos los colaboradores deben estar alineados con dicha filosofía.
- Promover una sólida cultura organizacional entre los colaboradores. Con ello, garantizaremos el compromiso de toda la empresa para lograr las metas trazadas.
- Fomentar el liderazgo y facilitar el empoderamiento de nuestros colaboradores. En base a los méritos y experiencia que tengan nuestros colaboradores se les brindará las herramientas necesarias para la toma de decisiones de manera autónoma.

7.2 Naturaleza de la organización

7.2.1 Organigrama

Figura 28: Organigrama de la empresa.

Fuente: elaboración propia

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

A continuación presentamos las fichas con la descripción de cada uno de los puestos, en las cuales se detallan las responsabilidades que debe asumir el colaborador, así como los conocimientos, experiencia y competencia que son requeridos para cada cargo.

Tabla 16: Descripción del puesto de Gerente General.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Gerente General
Gerencia:	Gerencia General
Jefe inmediato:	-
Supervisa a:	Gerentes de: Marketing, Atención al Cliente y Producción Asistente Administrativo y Asesor Contable
MISION	
Liderar el equipo de trabajo para la definición de objetivos y la obtención de resultados orientados al rubro de negocio.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal de la empresa • Liderar al equipo para la obtención de resultados • Realizar las funciones financieras • Proporcionar una guía para el logro de los objetivos basado en su conocimiento el rubro de negocio • Manejo general de RRHH 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Administración, Ingeniería industrial, Marketing y Ventas y carreras similares
Grado de instrucción:	Bachiller o Licenciado
Otros:	Deseable TI
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Ingles Intermedio
Informática:	Office avanzado, Google adwords y Google analytics
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	X
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	Si
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	-
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico • Capacidad empática
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Capacidad multifuncional • Resiliencia • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM -.-> CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[JEFE DE COCINA] GP -.-> MANT[MANTENIMIENTO (ext.)] JC --- AC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Descripción del puesto de Gerente de Marketing.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Gerente de Marketing
Gerencia:	Gerencia de Marketing
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Community Manager y SOAP
MISION	
Posicionar la Marca en el público objetivo como la mejor alternativa de alimentación saludable y controlada a pedido.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las labores del Community Manager. • Realizar estrategias para el desarrollo de Marca y comunicación a los clientes • Realizar estrategias para el incremento de ventas • Identificar y proponer oportunidades de negocio • Observar y desarrollar la experiencia cliente (UX) 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Marketing y Ventas, Comunicaciones y otros similares
Grado de instrucción:	Bachiller o Licenciado
Otros:	Deseable Marketing Digital
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Ingles Intermedio
Informática:	Office avanzado, Google adwords y Google analytics
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	X
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	Si
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Baja
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico • Capacidad empática
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Resiliencia • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[JEFE DE COCINA] JC --- ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- C[COCINEROS] GP -.-> MANT[MANTENIMIENTO (ext.)] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Descripción del puesto de Gerente de Atención al Cliente.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Gerente de Atención al Cliente (ATC)
Gerencia:	Gerencia de Atención al Cliente (ATC)
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Nutricionista y Motorizados
MISION	
Velar por que los clientes tengan una gran experiencia recibiendo lo que se ha solicitado con una correcta orientación y con calidad de atención en trato y tiempos.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los casos críticos derivados del CM • Supervisar las labores el Nutricionista • Supervisar la entrega de los pedidos de los clientes • Optimizar los procesos de atención y despacho • Enfocarse en los puntos de riesgo de la atención de los clientes en todo el flujo 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Administración, Ingeniería industrial, Marketing y Ventas y carreras similares
Grado de instrucción:	Bachiller o Licenciado
Otros:	Deseable TI
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Ingles Intermedio
Informática:	Office avanzado y sistemas de CRM
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	X
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	Si
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Baja
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico • Capacidad empática
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Vocación de servicio • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> apoyo C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[Jefe de Cocina] JC --- ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] GP -.-> apoyo MAN[MANTENIMIENTO (ext.)] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: Descripción del puesto de Gerente de Producción.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Gerente de Producción
Gerencia:	Gerencia de Producción
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de Cocina
MISION	
Velar por que los procesos de producción sean eficientes y cumplan con las especificaciones llegadas desde ATC logrando una gran calidad en los platos	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la funciones logísticas • Encargado de la calidad de la producción en cocina • Dirigir y supervisar la operaciones de cocina • Optimizar los procesos de producción • Optimizar los costos de producción 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Administración, Ingeniería industrial, Administración Logística y carreras similares
Grado de instrucción:	Bachiller o Licenciado
Otros:	Deseable TI
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Ingles Intermedio
Informática:	Office avanzado
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	X
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	Si
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Baja
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico • Capacidad empática
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Orientación a la eficiencia • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG --- C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[JEFE DE COCINA] JC --- ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] GP --- MANT[MANTENIMIENTO (ext.)] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 20: Descripción del puesto de Jefe de Cocina.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Jefe de Cocina
Gerencia:	Gerencia de Producción
Jefe inmediato:	Gerente de Producción
Supervisa a:	Asistente de cocina, Cocineros y Personal de mantenimiento
MISION	
Dirigir el area de cocina con el fin de lograr la mayor productividad y un buen manejo de los insumos.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la producción de los platos • Garantizar la calidad de los platos • Manejar los horarios de cocina • Realizar seguimiento de materia prima 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Gastronomía
Grado de instrucción:	Carrera concluida
Otros:	Deseable Administración
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	-
Informática:	Office intermedio
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	X
Entre 2 a 4 años	
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Media
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Manejo de crisis • Pensamiento Crítico • Capacidad empática
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Orientación a la eficiencia • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[JEFE DE COCINA] GP -.-> MAN[MANTENIMIENTO (ext.)] JC --- ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 21: Descripción del puesto de Asistente Administrativo.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Asistente Administrativo
Gerencia:	Gerencia General
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	-
MISION	
Asistir a las diferentes gerencias en las distintas actividades requeridas pero con prioridad en la Gerencia general	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la Gerencia general • Realizar reportes de la gestión • Servir de contacto de comunicación entre las gerencias 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Administración, Ingeniería industrial, Marketing y Ventas y carreras similares
Grado de instrucción:	Estudiante de últimos ciclos o Egresado
Otros:	Deseable TI
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés Intermedio
Informática:	Office avanzado
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	X
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Alta
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Vocación de servicio • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] --- GG[GERENCIA GENERAL] GG -.-> C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM -.-> SOAP[SOAP (ext.)] GM -.-> CM[COMMUNITY MANAGER] GATC -.-> M[MOTORIZADOS] GATC -.-> N[NUTRICIONISTA] GP -.-> JC[JEFE DE COCINA] GP -.-> MANT[MANTENIMIENTO (ext.)] JC -.-> AC[ASISTENTES DE COCINA] JC -.-> CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 22: Descripción del puesto de Community Manager.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Community Manager
Gerencia:	Gerencia de Marketing
Jefe inmediato:	Gerente de Marketing
Supervisa a:	-
MISION	
En coordinación con su jefe inmediato, realizar las publicaciones y comunicaciones de la masrac en RRSS, y gestinar los comentarios y mensajes de los clientes bustcando entablar buenas relaciones con ellos.	
RESPOSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las publicaciones programadas • Manejar los comentarios y mensajes de las RRSS • Derivar casos críticos a la Gerencia de ATC 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Marketing Digital, Comunicaciones o similares
Grado de instrucción:	Estudiante de últimos ciclos o Egresado
Otros:	Deseable TI
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Ingles Intermedio
Informática:	Office intermedio, Google adwords y Google analytcs
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	X
Entre 2 a 4 años	
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Media
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Vocación de servicio • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> C[CONTABILIDAD ext.] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM -.-> SOAP[SOAP ext.] GM -.-> CM[COMMUNITY MANAGER] GATC -.-> M[MOTORIZADOS] GATC -.-> N[NUTRICIONISTA] GP -.-> JC[JEFE DE COCINA] JC -.-> ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC -.-> CO[COCINEROS] GP -.-> MNT[MANTENIMIENTO ext.] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Descripción del puesto de Nutricionista.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Nutricionista
Gerencia:	Gerencia de Atención al Cliente (ATC)
Jefe inmediato:	Gerente de Atención al Cliente (ATC)
Supervisa a:	-
MISION	
Garantizar que se cumplan los requisitos de las dietas solicitadas por los clientes en coordinación con el Jefe de Cocina.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los pedidos programados de los clientes • Coordinar los insumos y preparación de platos con Cocina • Brindar soporte nutricional a los clientes 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Nutrición
Grado de instrucción:	Bachiller o Licenciado
Otros:	Deseable TI
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	Inglés Intermedio
Informática:	Office avanzado
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	X
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Media
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientado a resultados • Pensamiento Crítico
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Vocación de servicio • Innovación • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG -.-> punteada C[CONTABILIDAD (ext.)] GATC --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GATC --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[JEFE DE COCINA] GP -.-> punteada MAN[MANTENIMIENTO (ext.)] JC --- ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 24: Descripción del puesto de Motorizado.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Motorizado
Gerencia:	Gerencia de Atención al Cliente (ATC)
Jefe inmediato:	Gerente de Atención al Cliente (ATC)
Supervisa a:	-
MISION	
Garantizar la entrega de los productos en un perfecto estado y en los tiempos de compromiso con el cliente.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el envío de los productos a los clientes • Brindar una gran experiencia de atención a los clientes 	
FORMACIÓN	
Profesión:	No requerida
Grado de instrucción:	Secundaria completa
Otros:	Licencia de conducir (Moto)
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	No requerido
Informática:	No requerido
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	X
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Alta
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad empática
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Vocación de servicio • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> C[CONTABILIDAD ext.] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM --- SOAP[SOAP ext.] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GP --- JC[JEFE DE COCINA] GP -.-> MAN[MANTENIMIENTO ext.] JC --- AC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 25: Descripción del puesto de Asistente de Cocina.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Asistente de Cocina
Gerencia:	Gerencia de Producción
Jefe inmediato:	Jefe de cocina
Supervisa a:	-
MISION	
Asistir en la gestión de toda la producción en la cocina bajo el mando del Jefe de Cocina.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en lo que sean necesario al Jefe de Cocina • Realizar las compras de los insumos necesarios • Guiar a los cocineros en la producción de los platos 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Gastronomía
Grado de instrucción:	Estudiante
Otros:	-
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	-
Informática:	-
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	X
Entre 1 a 2 años	
Entre 2 a 4 años	
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Alta
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Sentido de urgencia
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GPROD[GERENCIA DE PRODUCCION] GG -.-> C[CONTABILIDAD (ext.)] GM --- SOAP[SOAP (ext.)] GM --- CM[COMMUNITY MANAGER] GATC --- M[MOTORIZADOS] GATC --- N[NUTRICIONISTA] GPROD --- JC[JEFE DE COCINA] GPROD -.-> MANT[MANTENIMIENTO (ext.)] JC --- ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC --- CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Descripción del puesto de Cocinero.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre:	Cocinero
Gerencia:	Gerencia de Producción
Jefe inmediato:	Jefe de Cocina
Supervisa a:	-
MISION	
Realizar laporducción de platos de alta calidad y siguiendo los parametros establecidos	
RESPOSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar laporducción de los platos a entregar • Velar por la caliudad de insumos y paltos finalizados 	
FORMACIÓN	
Profesión:	Deseable Gastronomía
Grado de instrucción:	Secundaria completa
Otros:	-
CONOCIMIENTOS	
Idiomas:	-
Informática:	-
EXPERIENCIA (Marcar):	
No requerida	
Entre 1 a 2 años	X
Entre 2 a 4 años	
Entre 4 a 6 años	
UBICACIÓN	
Provincia/Distrito:	Lima/Lima
¿Requiere Viajar?	No
¿Debe moverse fuera del centro de trabajo?	No
Nivel de Supervisión	Alta
COMPETENCIAS	
Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientado a resultados
Funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Orientación al cliente • Proactividad
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] GG -.-> C[CONTABILIDAD (ext.)] GG --- GM[GERENCIA DE MARKETING] GG --- GATC[Gerencia de ATC] GG --- GP[GERENCIA DE PRODUCCION] GM -.-> SOAP[SOAP (ext.)] GM -.-> CM[COMMUNITY MANAGER] GATC -.-> M[MOTORIZADOS] GATC -.-> N[NUTRICIONISTA] GP -.-> JC[JEFE DE COCINA] GP -.-> MANT[MANTENIMIENTO (ext.)] JC -.-> ASC[ASISTENTES DE COCINA] JC -.-> CO[COCINEROS] </pre>	

Fuente: elaboración propia

7.3 Políticas Organizacionales

7.3.1 Políticas generales

- Política de calidad: todos nuestros procesos deben tener el más alto estándar de calidad, asegurando de esa manera la satisfacción del cliente. Ello deberá reflejarse en las encuestas de calidad cuyo índice de satisfacción no podrá ser menor al 95%.
- Política de conducta: estará prohibido todo tipo de manifestación discriminatoria o de acoso entre nuestros colaboradores. Asimismo, no se permitirán faltas a la moral o a la probidad. La sanción respectiva es la separación inmediata.

7.3.2 Políticas específicas

- Política de remuneraciones: los pagos de remuneraciones se realizarán de manera mensual y en los últimos tres días útiles del mes.
- Política de higiene y salud: todos los colaboradores que laboren en el área de cocina deben contar con los implementos necesarios para garantizar absoluta higiene y salubridad (gorros, guantes). Asimismo, deberán contar con carné de sanidad vigente.
- Política de atención de reclamos: todo reclamo fundado con respecto al servicio tendrá como solución la devolución del dinero o el envío de un pedido similar a aquel que motivo el reclamo. Se deberá solicitar el visto bueno del gerente para proceder con este tipo de devoluciones.
- Política de horas extras: ningún colaborador deberá seguir laborando luego de terminada su jornada diaria. En caso se requiera que el colaborador realice horas extras, estas serán coordinadas con su jefe directo previa aprobación de la Gerencia General.

7.4 Gestión Humana

La gestión humana tiene un rol importante en el negocio, puesto que es sustancial que los colaboradores tengan el ADN de FITTER, para que puedan sentirse parte de los logros de la empresa y que se sientan valorados por el trabajo que realizan, es por ello la importancia de tener un adecuado manejo de la gestión humana dentro de la organización.

7.4.1 Reclutamiento

Para el negocio, FITTER tiene pensado contar con un promedio de 15 colaboradores, los cuales tendrán que cumplir el perfil necesario para poner en marcha las actividades

Para ello, se analizará y filtrará los perfiles de los puestos, el cual aparte del conocimiento propio del puesto, deberá contar con habilidades necesarias para poder trabajar a presión y en equipo, para que de esa manera puedan desempeñar su labor de manera eficiente y poder tener un buen clima laboral.

La búsqueda de los colaboradores se dará por medio de los siguientes canales:

- Postales Web: Bumeran, Computrabajo, Pagina del Ministerio de Trabajo.
- Redes sociales como Facebook e Instagram.
- Bolsa de trabajo de universidades e institutos.
- Recomendaciones: Profesionales recomendados por familiares y/o amigos.

7.4.2 Selección, contratación e inducción

7.4.2.1 Selección

El proceso de selección será llevado por una psicóloga experta en Captación de Talento, la cual participará en el proceso como Freelancer, la cual evaluará los siguientes requerimientos:

- Perfil adecuado al puesto
- Habilidades blandas

- Experiencia en el rubro
- Aptitud y actitud del postulante
- Flexibilidad en el horario

La persona que desee formar parte de la familia FITTER, tendrá que presentar los siguientes documentos:

- Curriculum vitae documentado
- Carnet de sanidad
- Copia del DNI

En el proceso de selección, el postulante tendrá que pasar por dos etapas eliminatorias, que son las pruebas y entrevistas a profundidad, en el cual se evaluara lo siguiente:

- Pruebas:
 - Conocimiento general relacionado al puesto
 - Test Psicotécnico
 - Pruebas psicológica
- Entrevista a profundidad
 - Por parte de la psicóloga
 - Por parte del representante de FITTER

7.4.2.2 Contratación

En conjunto, la psicóloga y el representante de FITTER, evaluaran y decidirán que personas cumplen el perfil idóneo para pertenecer a la familia FITTER, una vez resuelto

ello, se comunicaran con las personas aceptadas para la posterior firma del contrato, previa validación de la documentación ofrecida, para ello tendrán que validar lo siguiente:

- Constancia de trabajo
- Certificado de estudios
- Carnet de sanidad
- Antecedentes policiales
- Foto tamaño carné

Una vez recogida y validada dicha información, se procederá a presentar el contrato, el cual indicará lo siguiente:

- Cargo asignado
- Funciones del colaborador
- Remuneración
- Tiempo de presentación de servicio
- Modalidad de contrato
- Tiempo de vacaciones
- Deberes y derechos
- Sanciones y/o penalidades

Después de ello, en conformidad con el colaborador, este firmará un contrato por 3 meses a modo de prueba.

7.4.2.3 Inducción

Para el tema de inducción, éste será realizado por el representante de FITTER y el Jefe inmediato superior, donde se expondrá la misión, visión, valores y objetivos de la organización, así como los beneficios sociales, sistema remunerativo, sistema vacacional y la cultura de FITTER, también se entregará los siguientes documentos:

- Manual de funciones y procedimientos
- Reglamento interno de trabajo
- Política de seguridad y salud en el trabajo
- Código de ética

7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño

7.4.3.1 Capacitación

FITTER entiende que la capacitación constante es importante para estar vigente en el mercado, es por ello que semestralmente, los colaboradores tendrán capacitaciones, las cuales serán derivadas de la retroalimentación que se obtenga de los clientes, para poner un mayor énfasis en las áreas débiles de la empresa, esto se dará para mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores y mejorar el desempeño dentro de la organización, sin embargo, existen algunos temas de capacitación que se darán anualmente para mejorar nuestros procesos, que son los siguientes:

- Control de calidad en procesos
- Atención al cliente
- Gestión de redes sociales
- Uso de equipos y espacio de trabajo

7.4.3.2 Desarrollo

El desarrollo es importante, es por ello que trimestralmente se brindara talleres para mejorar el desarrollo personal de los colaboradores, de esa manera buscamos que ellos puedan adaptarse al sistema de trabajo, a los cambios, manejar el estrés y mejorar la relación del equipo, para lograr ello se plantea algunos talleres:

- Habilidades comunicativas
- Juegos en equipo

- Manejo de emociones
- Charlas informativas

7.4.3.3 Evaluación de Desempeño

La evaluación será constante, puesto que deseamos un equipo comprometido en la labor diaria y crecimiento de la empresa, esta se dará semestralmente, aplicando la evaluación de 360 grados, con lo cual nos permitirá saber el desempeño de los colaboradores desde varias aristas con diferentes percepciones y así obtener la mayor información, la cual será utilizada para poder mejorar el trabajo, conocer las áreas débiles y saber en dónde hay que capacitar u organizar un taller para lograr un trabajo óptimo. Del mismo modo, esta información nos servirá para considerar posibles incentivos, bonificaciones, capacitaciones, reuniones o desvinculaciones en la organización.

7.4.4 Motivación

Sabemos que para que una empresa funcione, el principal insumo, los colaboradores, deben estar cómodos con su labor, por ello, buscamos ayudarlos a no solo satisfacer sus necesidades económicas, si no otras que harán que ellos se sientan felices de trabajar con nosotros, para ello, la organización tendrá “puertas abiertas”, donde se tomará en cuenta todas las opiniones de los trabajadores, donde la jerarquía no hará que se impongan cosas, sino que se buscare una relación horizontal donde cada colaborador es valioso.

Para lograr la buena comunión dentro de la organización, también se ha considerado ciertos programas motivacionales que buscan estimularlos para que trabajen en armonía y en equipo, dicho programas son los siguientes:

- Día libre del cumpleaños: Para FITTER, sabemos que hay fechas importantes, es por ello el día de su onomástico se le otorgara libre, para que pueda festejar y pasar un día alegre.
- Día libre al año: Sabemos que hay fechas importantes donde uno desea estar presente, es por ello que FITTER brindara un día libre al año (previa coordinación que su jefe

superior) para que pueda estar exento de ir al centro laboral, el cual no mermará su salario.

- Canasta de Navidad: La Navidad es para compartir y demostrar el compañerismo, es por ello que FITTER brindará una canasta navideña para el personal de FITTER.
- Reunión de integración: Se realizará tres reuniones anuales de integración, por el día del trabajador, Navidad y Aniversario de FITTER, lo cual busca que el personal de todas las áreas tenga una relación más cercana y puedan generar confianza.
- Las 4.5 estrellas: Trimestralmente se cotejara el grado de satisfacción del cliente, si este es mayor o igual a 4.5 estrellas, FITTER proporcionará la canchita y las entradas al cine, premiando la buena atención de nuestros colaboradores y buscando mantener el estándar trimestralmente.

7.4.5 Sistema de Remuneración

El sistema de Remuneración de FITTER es fija para el personal que esté en planilla, donde se tendrá algunas consideraciones según ley, que son las siguientes:

- Remuneración: fija.
- Jornada laboral: 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso semanal: 24 horas.
- Sobretiempo: Pago por sobretiempo.
- Vacaciones: 15 días anualmente.
- Pensiones: El colaborador decide qué sistema pensionario tendrá.
- Gratificaciones: 2 gratificaciones por ley en Julio y diciembre. El monto es equivalente a medio sueldo.
- Compensación de Tiempo de Servicios – CTS: equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
- Seguro de Essalud: 9%.

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Para los gastos de planillas, se considera a las siguientes posiciones:

- Gerente: Planea, organiza, coordina y supervisa todas las actividades de la empresa.
- Gerente de Marketing: Encargado de organizar y supervisar las tareas correspondientes a la promoción de nuestro servicio. Además se encargará de velar por el correcto funcionamiento de la aplicación y la web.
- Gerente de Producción: Encargado de organizar y supervisar el área de cocina, y el mantenimiento de las instalaciones.
- Gerente de Atención al Cliente: Encargado de los canales que interactúan directamente con nuestros clientes, los cuales corresponden a los motorizados, el Community Manager y la nutricionista.
- Jefe de cocina: Responsable de la organización general de la cocina, elaborar y componer los menús, hace los pedidos de la materia prima.
- Cocineros: Encargados de preparar los diversos platos siguiendo las directivas del jefe de cocina.
- Nutricionista: Asesora a los clientes en la elaboración de su menú personalizado.
- Auxiliar de oficina: Gestiona la compra de los insumos necesarios para la preparación del menú. Gestiona trámites.
- 2 asistentes de cocina: Apoyo de los cocineros en la elaboración de los menús y compra de insumos.
- Personal de mantenimiento: Mantiene el área de cocina y oficina limpia.
- Community Manager: Soporte digital, pedidos y publicidad. Interacción con los clientes a través de las redes sociales y de la aplicación.
- Contador: Encargado de los flujos de cajas, pago de impuestos, elaboración de libros contables y documentar todo el movimiento financiero y contable de la empresa.
- Motorizado: encargado de realizar el reparto de los pedidos y otras diligencias especiales.

Los salarios se encuentran detallados a continuación:

Tabla 27: Tabla de remuneraciones.

Nombre del puesto	No. de personas	Sueldo mensual por persona (S/.)	Meses	Gratificación	CTS	Essalud (9%)	Total Anual
Gerente General	1	S/2,500.00	12	2	1	S/.225.00	S/.36,450.00
Gerente de Mkt	1	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.21,870.00
Gerente de Producción	1	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.21,870.00
Gerente de ATC	1	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.21,870.00
Jefe de cocina	1	S/2,500.00	12	2	1	S/.225.00	S/.36,450.00
Cocineros	5	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.109,350.00
Nutricionista	1	S/2,000.00	12	2	1	S/.180.00	S/.29,160.00
Asistente de cocina	2	S/1,200.00	12	2	1	S/.108.00	S/.34,992.00
Asistente administrativo	1	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.21,870.00
Motorizado	1	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.21,870.00
Community Manager	1	S/1,500.00	12	2	1	S/.135.00	S/.21,870.00
Total	16						S/.377,622.00

Fuente: elaboración propia

Capítulo 8 - Plan económico-financiero

8.1 Supuestos

A continuación presentamos una tabla con los supuestos del análisis financiero:

Tabla 28: Supuestos del análisis financiero.

Item	Descripción
Horizonte del proyecto	5 años
Moneda	Soles
Socios	4
Inversión inicial	Activos tangibles e intangibles
Política de ventas	100% al contado
Pago a proveedores	Al contado para proveedores de servicios A 30 días para proveedores de insumos
Crecimiento de las ventas	15% para el año 3 20% para el año 5
IGV	18%
Impuesto a la Renta	29.50%
Aporte de accionistas	65%
Financiamiento	35%

Fuente: elaboración propia

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

En este punto detallaremos todos los activos que se requieren para iniciar las operaciones, tanto en mobiliario y equipos de oficina, como los equipos de cocina e intangibles. Asimismo, calcularemos la depreciación y amortización de los mismos.

8.2.1 Activos (fijos e intangibles)

Tabla 29: Relación de activos.

Activos fijos Tangibles	Cantidad	Precio unitari	Precio total
Muebles y enseres			
Uniforme con logo	20	S/22.00	S/440.00
Útiles de oficina			S/200.00
Útiles de aseo			S/300.00
Mesas de trabajo	4	S/1,200.00	S/4,800.00
Sillas de escritorio	10	S/120.00	S/1,200.00
Sillas	10	S/35.00	S/350.00
Cocina industrial 4h	1	S/1,500.00	S/1,500.00
Horno industrial	1	S/800.00	S/800.00
Estantería para cocina	4	S/200.00	S/800.00
Escritorio	6	S/120.00	S/720.00
Menaje /Ollas			S/1,200.00
Plancha freidora	1	S/1,000.00	S/1,000.00
Campana extractora	1	S/2,800.00	S/2,800.00
Lavadero de dos pozas	1	S/1,200.00	S/1,200.00
Estantería vertical de acero inoxidable	3	S/1,200.00	S/3,600.00
Balanza de repostería	1	S/160.00	S/160.00
Cucharon de acero inoxidable	3	S/35.00	S/105.00
Espumadera de aluminio #15	3	S/35.00	S/105.00
Cuchara para despacho de 1/4 kg.	3	S/35.00	S/105.00
Coladores pvc x 3 pinzas	3	S/38.00	S/114.00
Cuchillo carnicero 12" con mango bla	4	S/35.00	S/140.00
Cuchillo carnicero 10" con mango bla	4	S/28.00	S/112.00
Cuchillo tallador	4	S/28.00	S/112.00
Espátula para hamburguesa	3	S/35.00	S/105.00
Tabla de picar	6	S/30.00	S/180.00
Total Muebles y enseres			S/22,148.00
Maquinaria y Equipos			
Cafetera	1	S/220.00	S/220.00
Computadoras	1	S/4,800.00	S/4,800.00
Laptops	6	S/2,400.00	S/14,400.00
Teléfono	1	S/100.00	S/100.00
Cámara de frio	1	S/7,000.00	S/7,000.00
Licuada	1	S/90.00	S/90.00
Impresora	1	S/600.00	S/600.00
Conservador	1	S/3,800.00	S/3,800.00
Refrigeradora	1	S/3,800.00	S/3,800.00
Total Maquinarias y Equipo			S/34,810.00
Total Activo tangible			S/56,958.00

Activos fijos Intangibles	Cantidad	Precio unitari	Precio total
Registro de marca	1	S/800.00	S/800.00
Desarrollo App/Web	1	S/22,000.00	S/22,000.00
Total Activo Intangible			S/22,800.00

Fuente: elaboración propia

8.2.2 Depreciación y amortización de activos

Tabla 30: Depreciación y amortización de activos.

Activos tangibles	Tasa	Valor adq (S/)	Vida útil (años)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Valor en libros al final del año 5 (S/)
Muebles y enseres	10%	22,148.00	10	2,214.80	2,214.80	2,214.80	2,214.80	2,214.80	11,074.00
Maquinaria y equipos	10%	19,200.00	10	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	9,600.00
Equipos de cómputo	25%	15,610.00	4	3,902.50	3,902.50	3,902.50	3,902.50		0.00

Activos intangibles	Tasa	Valor adq (S/)	Vida útil (años)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Valor en libros al final del año 5 (S/)
Registro de marca	10%	800.00	10	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	400.00
Software App/Web	20%	22,000.00	5	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	4,400.00	0.00

Fuente: elaboración propia

8.3 Proyección de ventas

Se espera un inicio de operaciones con 30 repartos diarios, entre los que se encuentran clientes que compran platos o packs individuales, y los que están suscritos a un paquete semanal o mensual. Esto se traduce en un total de 507 ventas en el primer mes. Al finalizar el primer año, tener una promedio de 100 repartos, lo cual equivale a 1,690 ventas mensuales. En los meses cercanos al verano la demanda aumentaría hasta un 20% sobre el promedio.

Tabla 31: Proyección de ventas en el primer año.

Repartos diarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	30	36	45	45	51	61
Unidades vendidas al mes	507	608	761	761	862	1,031
Ingresos por ventas sin IGV (S/)	26,288.14	31,545.76	39,432.20	39,432.20	44,689.83	53,452.54

Repartos diarios	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	61	83	100	110	120	120
Unidades vendidas al mes	1,031	1,403	1,690	1,859	2,028	2,028
Ingresos por ventas sin IGV (S/)	53,452.54	72,730.51	87,627.12	96,389.83	105,152.54	105,152.54

Total anual sin IGV (S/)	755,345.76
--------------------------	------------

Fuente: elaboración propia

En el segundo año se prevé tener un crecimiento importante en las ventas (53.13%) con respecto al primer año. Luego el crecimiento se estabilizaría, siendo más discreto. Para el quinto año, se espera tener un crecimiento del 20%

Tabla 32: Proyección de ventas del año 2 al año 5.

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento	53.13%	15.00%	17.50%	20.00%
Ventas Anuales sin IGV (S/)	1,156,677.97	1,330,179.66	1,563,267.80	1,876,096.62

Fuente: elaboración propia

8.4 Cálculo del capital de trabajo

En la siguiente tabla, calculamos el capital de trabajo empleando el método de flujo efectivo mensual, de tal manera que encontraremos el monto necesario para operar hasta que el negocio comience a superar el punto de equilibrio.

Tabla 33: Cálculo de capital de trabajo requerido.

Concepto	Año 0	Año 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	0.00	26,288.14	31,545.76	39,432.20	39,432.20	44,689.83	53,452.54	53,452.54	72,730.51	87,627.12	96,389.83	105,152.54	105,152.54
Egresos													
MKT		4,100.00	5,600.00	3,100.00	4,100.00	3,100.00	3,100.00	4,100.00	5,600.00	3,100.00	4,100.00	3,100.00	3,100.00
activos	79,758.00												
Gastos de producción		11,783.05	14,139.66	17,674.58	17,674.58	20,031.19	23,958.87	23,958.87	32,599.77	39,276.84	43,204.52	47,132.20	47,132.20
Mano de obra directa		13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00	13,516.00
Costos Operativos Variables		2,310.00	2,772.00	3,465.00	3,465.00	3,927.00	4,697.00	4,697.00	6,391.00	7,700.00	8,470.00	9,240.00	9,240.00
Costos Operativos Fijos		6,300.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
Gastos pre operativos	1,170.00												
Planillas (administrativos)		14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00	14,715.00
Provisión de CTS, gratif.		3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50	3,237.50
Total egresos	80,928.00	55,961.55	58,580.16	60,308.08	61,308.08	63,126.69	67,824.37	68,824.37	80,659.27	86,145.34	91,843.02	95,540.70	95,540.70
Saldo	-80,928.00	-29,673.42	-27,034.40	-20,875.87	-21,875.87	-18,436.86	-14,371.83	-15,371.83	-7,928.77	1,481.78	4,546.81	9,611.84	9,611.84

Provisión de pago de Prestamo *	14,148.72
Capital de trabajo	169,717.56

*9 meses en negativo

Fuente: elaboración propia

8.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

8.5.1 Inversión

En el siguiente cuadro detallamos las inversiones realizadas, tanto en activos fijos tangibles e intangibles, como en capital de trabajo.

Tabla 34: Inversión total del proyecto.

Inversión y capital de trabajo	Monto (\$/)	Porcentaje
Inversión en activos fijos tangibles	56,958.00	22.72%
Inversión en activos fijos intangibles	22,800.00	9.10%
Constitución de la empresa	1,170.00	0.47%
Capital de trabajo	169,717.56	67.71%
Total inversión	250,645.56	100.00%

Fuente: elaboración propia

8.5.2 Estructura de financiamiento

Nuestra estructura de financiamiento es tradicional, ya que solo se considerará como fuente de financiamiento el aporte de socios o préstamos bancarios. Asimismo, hemos determinado que el aporte de accionistas represente el 65% del total de financiamiento, mientras que los préstamos representarán el 35%.

Tabla 35: Estructura de financiamiento.

Fuente de financiamiento	Monto (\$/)	Porcentaje
Patrimonio	162,919.61	65.00%
Pasivo	87,725.94	35.00%
Total inversión	250,645.56	100.00%

Fuente: elaboración propia

8.5.2.1 Préstamo bancario

Tabla 36: Cálculo de cuotas del préstamo.

Cronograma de pagos				
Préstamo	BCP	Cuotas	constantes	
TEA	10%			
Plazo (años)	5			
Período	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
1	87,725.94	14,369.29	7,775.11	22,144.40
2	73,356.66	15,806.22	6,338.18	22,144.40
3	57,550.44	17,386.84	4,757.56	22,144.40
4	40,163.60	19,125.52	3,018.87	22,144.40
5	21,038.08	21,038.08	1,106.32	22,144.40

Fuente: elaboración propia

8.6 Estados Financieros

8.6.1 Estado de Resultados Integrales

Tabla 37: Estado de resultados integrales.

Estado de Resultados Del año 1 al año 5 (en moneda Soles S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	755,345.76	1,156,677.97	1,330,179.66	1,563,267.80	1,876,096.61
(-) Costo de ventas	621,980.33	837,134.24	950,398.37	1,095,606.76	1,283,564.06
Utilidad bruta	133,365.44	319,543.73	379,781.29	467,661.04	592,532.55
Gastos de ventas y administracion					
(-) Gastos Administrativos	261,630.00	261,630.00	261,630.00	261,630.00	261,630.00
(-) Depreciación y amortización	12,517.30	12,517.30	12,517.30	12,517.30	8,614.80
Utilidad operativa	(140,781.86)	45,396.43	105,633.99	193,513.74	322,287.75
(-) Gastos financieros	7,775.11	6,338.18	4,757.56	3,018.87	1,106.32
Utilidad antes de impuestos	(148,556.97)	39,058.25	100,876.43	190,494.87	321,181.43
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	0.00	11,522.18	29,758.55	56,195.99	94,748.52
Utilidad neta del ejercicio	(148,556.97)	27,536.07	71,117.88	134,298.88	226,432.91

Fuente: elaboración propia

Es posible apreciar que a partir del segundo año de operación, ya se cuentan con resultados positivos luego de tener un año en pérdida. Es aceptable este resultado ya que, se basa en un incremento en las ventas asociado al tiempo en el que se posiciona la marca en el mercado y se logra la penetración estimada en la proyección de ventas. Una vez que se supera la barrera de ingreso y se logran las ventas estimadas el crecimiento año tras año permite superar la primera pérdida y, adicionalmente, tener un margen acumulado positivo y atractivo para los accionistas.

8.6.2 Balance General

Tabla 38: Balance general.

Balance General Del año 1 al año 5 (en moneda Soles S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	87,719.30	110,971.33	194,460.92	365,830.27	665,973.62
Activo corriente:					
Caja y bancos	19,308.60	55,077.93	151,084.82	334,971.47	643,729.62
Activo no corriente:					
Tangibles	48,920.70	40,883.40	32,846.10	24,808.80	20,674.00
Intangibles	18,320.00	13,840.00	9,360.00	4,880.00	400.00
Constitución	1,170.00	1,170.00	1,170.00	1,170.00	1,170.00
Depreciación Acumulada	(8,037.30)	(16,074.60)	(24,111.90)	(32,149.20)	(36,284.00)
Amortización Acumulada	(4,480.00)	(8,960.00)	(13,440.00)	(17,920.00)	(22,400.00)
PASIVO Y PATRIMONIO	87,719.30	110,971.33	194,460.92	365,830.27	665,973.62
Pasivo	73,356.66	57,550.44	40,163.60	21,038.08	0.00
Cuentas por pagar Bancos	73,356.66	57,550.44	40,163.60	21,038.08	0.00
Patrimonio	14,362.64	53,420.89	154,297.32	344,792.19	665,973.62
Capital Social	162,919.61	162,919.61	162,919.61	162,919.61	162,919.61
Resultado acumulado	(148,556.97)	(109,498.72)	(8,622.29)	181,872.58	503,054.01
Resultado del ejercicio Antes de Impuestos	(148,556.97)	39,058.25	100,876.43	190,494.87	321,181.43

Fuente: elaboración propia

Se aprecia en el balance general que el Activo no corriente desciende por la depreciación. Considerando que existe un monto sustancialmente alto en Caja y Bancos al final de los 5 años del proyecto, se recomienda, de continuar con este, una re-inversión en la renovación del activo no corriente y en la ampliación de la producción.

8.7 Flujo Financiero

Tabla 39: Flujo de caja.

Flujo de Caja Del año 0 al año 5 (en moneda Soles S/)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		755,345.76	1,156,677.97	1,330,179.66	1,563,267.80	1,876,096.61
(-) Costo de ventas		621,980.33	837,134.24	950,398.37	1,095,606.76	1,283,564.06
(-) Gastos Administrativos		261,630.00	261,630.00	261,630.00	261,630.00	261,630.00
(-) Depreciación y amortización		12,517.30	12,517.30	12,517.30	12,517.30	8,614.80
EBIT		-140,781.86	45,396.43	105,633.99	193,513.74	322,287.75
(-) Impuesto a la renta (29.5%)		0.00	13,391.95	31,162.03	57,086.55	95,074.89
Depreciación y amortización		12,517.30	12,517.30	12,517.30	12,517.30	8,614.80
Flujo de Caja Operativo (FEO)		-128,264.56	44,521.78	86,989.26	148,944.49	235,827.66
(-) Activos fijos	-79,758.00					
(-) Gastos pre operativos	-1,170.00					
(-) Capital de trabajo	-169,717.56					169,717.56
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	-250,645.56	-128,264.56	44,521.78	86,989.26	148,944.49	405,545.22
Préstamo obtenido	87,725.94					
(-) Amortización de la deuda		-14,369.29	-15,806.22	-17,386.84	-19,125.52	-21,038.08
(-) Interés de la deuda		-7,775.11	-6,338.18	-4,757.56	-3,018.87	-1,106.32
Escudo fiscal de los intereses (EFI)		2,332.53	1,901.45	1,427.27	905.66	331.90
Flujo de Caja Financiero		-19,811.86	-20,242.94	-20,717.13	-21,238.73	-21,812.50
Flujo de Caja Neto del Accionista (FCNA)	-162,919.61	-148,076.43	24,278.84	66,272.13	127,705.75	383,732.72

Fuente: elaboración propia

8.8 Tasa de descuento accionistas y WACC

Del siguiente cálculo obtenemos que el costo de oportunidad del proyecto (COK) es del 15.08%, mientras que el costo promedio ponderado del capital (WACC) es del 12.25%. Para que nuestro proyecto FITTER sea viable, la tasa interna de retorno del accionista (TIR) deberá ser mayor al 15.08%.

Tabla 40: Datos para el cálculo del costo de oportunidad del proyecto.

Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2.70%
Prima de Riesgo de Mercado (E(Rm)-Rf)	4.12%
Prima de Riesgo País (PRP)	2.18%

Industria	Bu
Retail (online)	1.09

D	35.00%
E	65.00%
D/E	0.54

Fuente: elaboración propia

$$\begin{aligned} \text{BL proy} &= \text{Bu} \times [1 + (1-t) \times D/E] \\ \text{BL proy} &= 1.09 \times [1 + (1-0.295) \times 0.54] \\ \text{BL proy} &= 1.50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{COK proy} &= \text{Rf} + \text{BL proy} \times (\text{E(Rm)} - \text{Rf}) + \text{PRP} + \text{EA} \\ \text{COK proy} &= 0.027 + 1.504963 \times 0.0412 + 0.0218 + 0.04 \\ \text{COK proy} &= 0.1508 \\ \text{COK proy} &= 15.08\% \text{ (Costo de Oportunidad del Capital)} \end{aligned}$$

Cabe mencionar que a la ecuación para hallar el costo de oportunidad del capital estamos añadiendo un sumando (EA) que representa la expectativa del accionista en relación al retorno de su inversión.

Tabla 41: cálculo del costo promedio ponderado del capital

	Monto (S/)	%	%	Costo	WACC
Aporte de accionistas	162,919.61	65.00%	65.00%	15.08%	9.80%
Préstamo BCP	87,725.94	35.00%	35.00%	7.00%	2.45%
	250,645.56	100.00%			12.25%

Fuente: elaboración propia

(*) Costo BCP: 10.00% restándole el efecto del escudo fiscal: $10 \times 0.7 = 0.07$

8.8.1 Cálculo del Valor Presente Neto

8.8.1.1 Interpretación del VPN del Flujo de Caja Neto del Accionista

Tabla 42: Valor presente del FCNA y tasa interna de retorno (TIR).

	Monto (S/)
VPN FCNA	33,153.90
TIR	18.31%

Fuente: elaboración propia

Por invertir S/ 162,919.61, el proyecto FITTER brindará a los accionistas una rentabilidad promedio anual de 15.08% más un monto adicional de S/ 33,153.90, expresados en términos del año cero. Asimismo, la TIR es mayor al COK del proyecto (15.08%), por lo que el proyecto es viable.

8.8.1.2 Interpretación del VPN del flujo de Caja de Libre Disponibilidad

Tabla 43: Valor presente del FCLD y tasa interna de retorno (TIR).

	Monto (S/)
VPN FCLD	53,275.39
TIR	16.24%

Fuente: elaboración propia

Por invertir S/ 250,645.56, el proyecto FITTER brindará a todos los que lo financiaron (socios, bancos) una rentabilidad promedio anual de 12.25% más un monto adicional de S/ 53,275.39, expresados en términos del año cero. Asimismo, la TIR es mayor a la WACC (12.25%), por lo que el proyecto es viable.

8.9 Indicadores de rentabilidad

Tabla 44: Indicadores de rentabilidad.

Ratios de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	-19.67%	2.38%	5.35%	8.59%	12.07%
ROA	-169.35%	24.81%	36.57%	36.71%	34.00%
ROE	-1034.33%	51.55%	46.09%	38.95%	34.00%

Fuente: elaboración propia

Tabla 45: Cálculo del periodo de recuperación descontado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto del accionista (FCNA)	-162,919.61	-148,076.43	24,278.84	66,272.13	127,705.75	383,732.72
Costo de oportunidad del capital (COK)	15.08%					
Valor presente del flujo en el año 5						-190,117.07
Valor presente acumulado	-162,919.61	-291,591.71	-273,259.08	-229,775.39	-156,963.17	33,153.90
Periodo de recuperación descontado (años)	4.83					

Fuente: elaboración propia

Se puede verificar en el primer año de operaciones la rentabilidad es negativa, ya que se registran pérdidas. Esto debido a que se está invirtiendo una cantidad importante de capital mientras que los ingresos son discretos. A partir del segundo año se aprecia una rentabilidad positiva, por lo que el proyecto comienza a ser rentable.

Con respecto al ROA, se aprecia que a partir del segundo año se alcanza un valor positivo, por lo que los activos de la empresa comienzan a generar utilidades de manera más eficiente.

A partir de los valores del ROE, se concluye que, a excepción del primer año, la empresa genera una rentabilidad aceptable a partir de los recursos propios con los que se financia el negocio.

Asimismo, se verifica que el periodo de recuperación descontado para los accionistas es de 4.83 años.

8.10 Análisis de riesgo

Es de suma importancia identificar y analizar las variables de riesgo que pueden afectar el normal funcionamiento del negocio, así como los posibles escenarios que se pueden presentar a fin de tomar las acciones de prevención y de contingencia correspondientes. En este capítulo analizaremos, tanto de manera cuantitativa como cualitativa los potenciales factores de riesgo del proyecto.

8.10.1 Análisis de sensibilidad

En el presente proyecto consideramos que el factor que puede afectar en mayor medida al normal desempeño de las operaciones son las ventas. Es por ello que utilizaremos las ventas como variable de mayor impacto para realizar el análisis de sensibilidad.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, si las ventas fueran 10% menores a lo proyectado, esto impactaría negativamente en el proyecto, volviéndolo inviable. En el caso de un resultado de ventas 2% menor a lo esperado, se obtiene una tasa interna de retorno del 15.44%, cuyo valor es mayor al costo de oportunidad del capital (15.08%), por lo que el proyecto sería viable.

Cabe mencionar que nuestras estimaciones con respecto a las ventas son bastante conservadoras, por lo que consideramos que una variación que convierta al proyecto en inviable es poco probable. Por el contrario, somos de la opinión de que hay mayores posibilidades de un resultado en ventas mayor a lo esperado.

Tabla 46: Análisis de sensibilidad.

Variable: ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10% menos de lo proyectado	Ingresos por ventas (S/)	679,811.19	1,041,010.17	1,197,161.70	1,406,941.02	1,688,486.95
	VPN FCNA	-113,952.81				
2% menos de lo proyectado	Ingresos por ventas (S/)	740,238.85	1,133,544.41	1,303,576.07	1,532,002.44	1,838,574.68
	VPN FCNA	3,732.56	TIR	15.44%		
ventas proyectadas	Ingresos por ventas (S/)	755,345.76	1,156,677.97	1,330,179.66	1,563,267.80	1,876,096.61
	VPN FCNA	33,153.90	TIR	18.31%		

Fuente: elaboración propia

8.10.2 Análisis por escenarios

A continuación analizaremos tanto un escenario negativo como uno positivo. Como se indicó en el punto anterior, consideramos que las probabilidades de un escenario en que el proyecto sea inviable son relativamente bajas, por lo que le asignamos un porcentaje de probabilidad del 8%. Asimismo, se considera un escenario de ventas 10% menores a lo esperado.

Por otro lado, si las ventas resultaran ser 10% mayores a lo proyectado, el proyecto brindará a los accionistas una rentabilidad promedio anual de 15.08% más un monto adicional de S/ 180,260.62, expresados en términos del año cero. Asimismo, la TIR es considerablemente mayor (32.70%). Estimamos que la probabilidad de que esto suceda es del 27%.

En el caso del escenario que tenemos proyectado, al cual denominamos como escenario base, tiene una probabilidad del 65%.

Tabla 47: Análisis por escenarios.

Ventas (\$/)								
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VPN	Probabilidad	VPN X p
Pesimista	679,811.19	1,041,010.17	1,197,161.70	1,406,941.02	1,688,486.95	-113,952.81	8.00%	-9,116.22
Base	755,345.76	1,156,677.97	1,330,179.66	1,563,267.80	1,876,096.61	33,153.90	65.00%	21,550.04
Optimista	830,880.34	1,272,345.77	1,463,197.63	1,719,594.58	2,063,706.28	180,260.62	27.00%	48,670.37
						VPN esperado		61,104.18

8.10.2 Análisis de punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio, hemos tomado como variables a considerar las unidades vendidas y los costos fijos, ya que son los factores cuya variabilidad influye directamente en los flujos de efectivo. En el escenario presentado se aprecia una disminución en las ventas del año 1 y un incremento en los costos fijos.

De los cálculos realizados, se concluye que con 14,331 unidades vendidas en el año 1 y unos costos fijos de \$/ 57,590.40 verificamos que el VPN es igual a cero y la TIR es igual al costo de oportunidad del capital (COK). Es decir, con dichas cifras, alcanzamos el punto de equilibrio.

La variación con respecto a lo proyectado es de -1.63% en el caso de las unidades vendidas, y de 5% para los costos fijos.

Tabla 48: Análisis del punto de equilibrio.

Unidades vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	14,331	21,945	25,237	29,659	35,594
Ingresos por ventas (\$/)	742,004.77	1,136,248.61	1,306,685.90	1,535,657.21	1,842,960.81
Costos Fijos	57,590.40	57,590.40	57,590.40	57,590.40	57,590.40
VPN FCNA	0.07				
TIR	15.08%				

Fuente: elaboración propia

Tabla 49: Cálculo de la variación porcentual de las variables consideradas.

	Valor según proyecciones	Valor crítico (VPN = 0)	Variación porcentual
Unidades vendidas año 1	14,569	14,331	-1.63%
Costos fijos	54,848.00	57,590.40	5.00%

Fuente: elaboración propia

8.10.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

8.10.3.1 Ingreso de Competidores

El ingreso de competidores causaría un problema e incertidumbre en el negocio puesto que vamos dirigidos a un sector muy especializado, el ingreso de competidores hará que intenten copiar el modelo de negocio que nosotros tenemos y captar a nuestros clientes, es por ello, la importancia de contar con un plan de mejora continua, para ir modificando y agregando valor a nuestros productos, puesto que nosotros ya tendríamos un público cautivo y lo primero que tendríamos q hacer es poder mantenerlos, innovando con nuevos servicios y mantener la calidad del servicio prestado.

8.10.3.2 Variación de las ventas proyectadas

Es probable que las ventas proyectadas sean menores a lo previsto, esto podría generar un problema en el margen financiero, puesto que se estima una cantidad mínima con la cual se pueda mantener y a partir de ahí crecer en el negocio, por ello es necesario realizar un análisis exhaustivo de cómo llegar al público objetivo, que nos compren y poder fidelizarlos y así llegar a las ventas estimadas.

8.10.3.3 Incumplimiento de los Proveedores

Al ser una empresa que necesita productos en su gran mayoría del día, es importante tener un respaldo muy fuerte de los proveedores, puesto que tendrán que abastecernos diariamente con insumos de calidad a primera hora para poder elaborar un producto de calidad a nuestros clientes, por ello, es necesario identificar los productos sustitutos así

como proveedores sustitutos que nos puedan proporcionar en cualquier momento los insumos necesarios para la producción de alimentos diario, así como contar con un almacén que nos pueda proveer un stock mínimo para suplir cualquier inconveniente por el cual no nos puedan abastecer.

8.10.3.4 Insumos de mala calidad

Para nuestro negocio la calidad es primordial, puesto que vamos a un público objetivo que es muy cuidadoso con lo que consume, ya que pagan un precio elevado para el mercado, por un producto que pueda satisfacer sus necesidades, por dicha razón, la importancia de contar con un sistema de calidad que pueda verificar el estado de los insumos antes de elaborar la producción del día y así evitar cualquier problema que pueda repercutir e forma muy negativa con la empresa.

8.10.3.5 Sistema de delivery

El servicio de delivery es muy importante, puesto que al público al cual vamos dirigido y tienen un horario establecido en el cual requiere se les haga llegar sus alimentos, por dicha razón, un gran problema podría ser si los motorizados no se dan abasto con los pedidos, lo cual generaría una mala relación con nuestros usuarios, los cuales no querrán comprar más y brindara esa información a sus conocidos y así ir cerrando nuevas oportunidades de negocio, es por ello la necesidad de contar con personal de motorizados de respaldo, los cuales puedan manejar la cantidad de entregas y así fidelizar a sus clientes

8.10.3.6 Cambios climáticos

El fenómeno del Niño que afectó el país en marzo del 2017, trajo como consecuencias grandes pérdidas en la Agronomía. Entre los principales cultivos afectados tuvimos al arroz, plátano, cacao, y limón. En el caso se presente en los próximos años el Fenómeno del Niño en el país, afectaría en la proyección de ventas de FITTER, directamente en el costo los platos saludables por parte de los proveedores.

Capítulo 9 – Conclusiones

9.1 Conclusiones generales

Una vez finalizado este proyecto de investigación, concluimos lo siguiente:

- La investigación realizada, demostró que existe una demanda insatisfecha que necesita el servicio de delivery, la cual es elaborada a razón de una dieta de comida balanceada, destinada a un público que generalmente busca cuidar su cuerpo, y el cual no tiene la facilidad de elaborar su dieta, puesto que estas raciones de comida tienen horarios fijos en los cuales se deben consumir, y las labores diarias, como la carga laboral o estudios, les dificulta tener un control exhaustivo de ello, por lo cual, esta es una necesidad que deseamos cubrir, concluyendo en la confirmación de la viabilidad del negocio.
- En los resultados de la segmentación, encontramos un sector con potenciales clientes, esto considerando diferentes variables como es la edad, práctica de algún deporte, factor económico, sector donde implementaremos el negocio, así como predisposición a contratar un servicio que pueda satisfacer sus necesidades, como es la propuesta de valor que ofrecemos, por dicha razón es que consideramos que la empresa tendrá éxito.
- El servicio que brinda FITTER es integral, puesto que no solo se enfoca el brindar el delivery de la dieta balanceada, también brinda el control de las calorías, así como un nutricionista, el cual puede guiarlo a los usuarios según las necesidades que tengan, lo cual es un plus a nuestro servicio, del mismo modo, porque se pueden desarrollar nuevas formas de negocio, como realizar alianzas estratégicas con empresas en el rubro para brindar un servicio más integral e ir creando valor a la marca.
- Para el correcto funcionamiento del negocio, es importante tener en cuenta a nuestros colaboradores y proveedores, puesto que necesitamos de ellos para crecer y mantenernos en el mercado, es por ello que buscamos retribuir el desempeño de nuestros trabajadores con reconocimiento y premios motivacionales, del mismo modo, con nuestros proveedores, ya que necesitamos insumos frescos y de buena calidad, es

por ello, que estos también son considerados pieza importante para el desarrollo del negocio, es por ello que buscamos hacer alianzas estratégicas y también poder fidelizarlos, para de ese modo asegurarnos un servicio de calidad.

- Así mismo, indicamos que FITTER no cuenta con competencia directa, puesto que no solo es un servicio de delivery de comida sana, sino que brindamos un servicio integral, con lo cual, al tener retroalimentación, puede ir evolucionando para ir innovando y estar un paso delante de la posible competencia que pueda copiar nuestro modelo de negocio.
- El modelo de negocio que ofrecemos, sabemos que es exportable, empezando con una masificación de FITTER en Lima Capital, luego expandirnos a las principales provincias del Perú, para luego dar el salto a las principales ciudades de América y el mundo, puesto que es una plataforma virtual, por ello, es realizable en cualquier lugar del mundo y con lo cual se podría hacer franquicias.

9.2 Conclusiones personales

Luego de haber realizado el presente trabajo de investigación, hemos podido verificar que es de suma importancia que la gestión de los procesos se encuentre alineada con los objetivos estratégicos, así como con la misión y visión de la empresa. En FITTER tenemos la visión de convertirnos en el principal proveedor y organizador de planes nutricionales en Lima Metropolitana, y para que ello se cristalice en el mediano o largo plazo, debemos generar valor en nuestros procesos y exceder las expectativas del cliente.

Asimismo, es importante realizar un correcto estudio y validación de mercado para saber qué es lo que quiere exactamente el cliente y cuál es la necesidad que se debe satisfacer. Para nuestro trabajo de investigación este proceso ha sido de mucha ayuda para elaborar una propuesta de valor que sea atractiva para nuestros clientes. En base a las necesidades de los potenciales usuarios, hemos determinado que los factores claves son la accesibilidad y la conveniencia. Al ser nuestra propuesta basada en la tecnología de las aplicaciones móviles, estamos en la capacidad de brindar al usuario comodidad y facilidad para organizar su plan nutricional y recibir sus alimentos diarios.

Por otro lado, hemos aprendido durante la planificación de nuestras operaciones que la producción es un proceso de vital importancia para nuestra empresa. La satisfacción de nuestros clientes depende tanto de la calidad de los alimentos que entregamos, como de la oportuna entrega de los mismos. Los puntos críticos que hemos detectado en este proceso son el de abastecimiento y distribución. Por ello, deberemos construir alianzas estratégicas con nuestros proveedores, lo cual nos asegura calidad óptima en los insumos, prontitud en las entregas y optimizar de nuestros costos.

Actualmente, la innovación es una parte esencial de una correcta gestión operativa. En FITTER hemos querido apoyarnos en la tecnología y las nuevas tendencias, tales como el uso de aplicaciones móviles, para elaborar una propuesta que genera valor para el cliente. Asimismo, este es un modelo de negocio de alta escalabilidad, por lo que puede replicarse en otros países de la región e inclusive en otros continentes. Comprendemos que, esto solo será posible, gracias a la constante innovación a todo nivel dentro de nuestra empresa.

En lo que respecta al ámbito financiero, podemos verificar que nuestros costos de producción, gastos operativos y administrativos son considerables. Esto nos ha motivado a buscar siempre la eficiencia en nuestros procesos, en todas las áreas. Esta optimización nos ha permitido realizar los ajustes necesarios a fin de conseguir mayor rentabilidad. Asimismo, consideramos que la tasa interna de retorno (18.31%) es atractiva por lo que el proyecto resulta ser viable.

Referencias bibliográficas

Torres, Alfredo (2018). El Poder y la Ilusión. En Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/martin-vizcara-presidente-ppk-videos-kenji-ilusion-alfredo-torres-noticia-507093>

IPSOS (2016). Perfil del Adulto Joven 2016. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/perfil-del-adulto-joven.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2017). Niveles Socioeconómicos 2017. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

IPSOS (2015). ¿Cuán grande es la clase media en el Perú? Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/cuan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru>

Banco Mundial (2018). PBI per cápita. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2016&locations=PE&start=1960&view=chart>

Asociación de Emprendedores de Perú (2017). Crecimiento de PYMES en el 2017. Recuperado de: <https://asep.pe/crecimiento-de-pymes-en-2017/>

IPSOS (2017). Yo soy, el shopper peruano digitalizado. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/yo-soy-el-shopper-peruano-digitalizado>

GFK (2017). El valor de ser peruanos. Recuperado de: <http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/opiniongfk-el-valor-de-ser-peruanos/>

Ley de Protección de Datos Personales (2011). En Pagina Web del Ministerio de Justicia. Recuperado de: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/LEY-29733.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Población Económicamente Activa Ocupada. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Análisis de la Densidad Empresarial. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cap06.pdf

Diario Gestión (2017). Gimnasios: ¿Cómo han aumentado su oferta de servicios complementarios? Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/gimnasios-han-aumentado-oferta-servicios-complementarios-135612>

Aswath Damodaran (2018). Betas by Sector (US). Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Ambito.com (2018). Perú – Riesgo país. Recuperado de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>

Bloomberg (2018). Treasury Yields. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Aswath Damodaran (2018). Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Current. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html