



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Desarrollo de plan de negocio de hamburguesas veganas a
base de legumbres "Mishki Vegan Burgers"**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Bachiller en Ingeniería Industrial y de Sistemas

**María Fernanda Boderó Palacios
Ana Sofía Castillo Pacherres
María Alejandra Gonzales Ruiz
Rikson Enrique Mauricio Palacios
Miluska Janella Rivera Gonzaga**

**Asesor:
MBA. Manuel Alejandro López Ortiz**

Piura, noviembre de 2020



Dedico este trabajo de investigación Dios, por ser mi guía y motivarme a ser mejor persona. A mi familia, quienes me han dirigido a la mejora constante y motivado a alcanzar mis metas, enseñándome a superar los distintos obstáculos que se presentan a lo largo de la vida.

Fernanda Bodero

Este presente trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios por ser el que me da fuerza día a día para alcanzar mis metas. A mi familia por todo el sacrificio de estos cinco años que me permitieron llegar hasta aquí. Finalmente, a las personas que día a día promueven el cuidado del medio ambiente y el respeto a los animales.

Sofía Castillo

A mis padres que siempre me han apoyado para cumplir mis metas y que no me dé por vencida, y a todas las personas que estuvieron día a día alentándome.

Alejandra Gonzales

A Dios, por ser mi fortaleza diaria; a mis padres y a mi mamá Narciza, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; y a mi hermana, por ser mi motivo de superación diaria.

Rikson Mauricio

A Dios, por ser mi guía y protector; a mi familia, por su gran amor y el apoyo incondicional, y a todas las personas que estuvieron involucradas en este trabajo y que contribuyeron en su desarrollo.

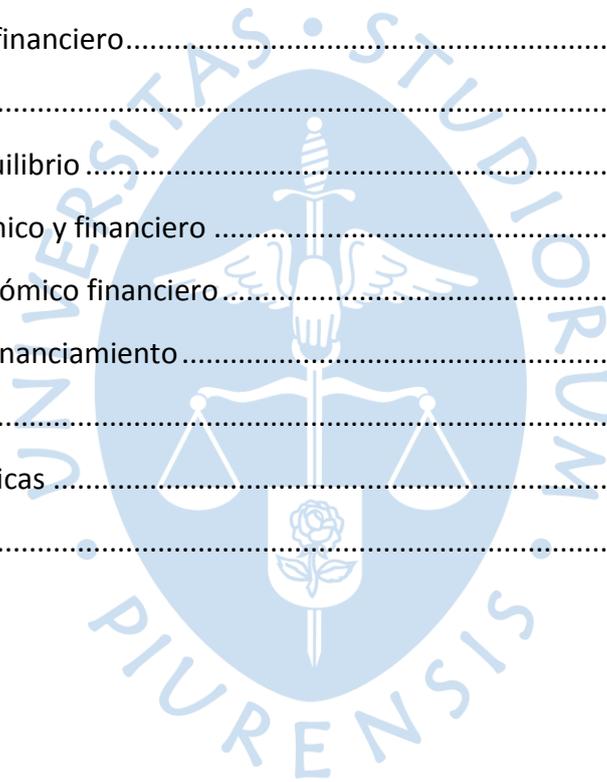
Miluska Rivera



Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1	15
Idea del negocio y propuesta de valor	15
Capítulo 2	19
Análisis del entorno.....	19
2.1. La empresa.....	19
2.2. El sector	19
2.3. El mercado	21
2.4. Los procesos	23
Capítulo 3	27
Plan estratégico.....	27
3.1. Visión, misión y valores	27
3.2. Análisis FODA.....	27
3.3. Estrategias competitivas.....	28
3.4. Objetivos estratégicos	29
Capítulo 4	31
El plan comercial	31
4.1. Producto	31
4.2. Precio	33
4.3. Plaza.....	33
4.4. Publicidad/Promoción	34
Capítulo 5	35
El Plan Operativo	35

5.1. Localización comercial	35
5.2. Diseño del producto	35
5.3. Las operaciones	39
5.4. Los servicios externos	43
Capítulo 6	45
La organización.....	45
6.1. La estructura	45
6.2. Funciones.....	47
Capítulo 7	49
Análisis económico – financiero.....	49
7.1. Presupuestos	49
7.2. Punto de equilibrio	54
7.3. Flujo económico y financiero	54
7.4. Análisis económico financiero.....	55
7.5. Fuentes de financiamiento	58
Conclusiones.....	59
Referencias bibliográficas	61
Apéndices	65



Lista de tablas

Tabla 1: Herramienta persona para los segmentos de B2C	15
Tabla 2: Equipos necesarios para procesar las hamburguesas	25
Tabla 3: Estándares de calidad	41
Tabla 4: Equipos	41
Tabla 5: Utensilios	42
Tabla 6: Presupuesto de inversión	49
Tabla 7: Gastos Preoperativos.....	51
Tabla 8: Costos directos	51
Tabla 9: Costo fijo unitario	53
Tabla 10: Costo variable unitario	54
Tabla 11: Punto de equilibrio	54
Tabla 12: Flujo económico y financiero.....	54
Tabla 13: Depreciación	55
Tabla 14: Aumento de precios	56
Tabla 15: Disminución de precios.....	57
Tabla 16: Aumento de unidades vendidas	57
Tabla 17: Disminución de unidades vendidas	57
Tabla 18: Tasa de descuento de 15%	58
Tabla 19: Tasa de descuento de 10%	58



Lista de figuras

Figura 1: Consumo de menestras en el Perú.....	20
Figura 2: Productos ofrecidos por Sanua	22
Figura 3: Hamburguesa vegetariana de lentejas Della Natura.....	23
Figura 4: Proceso de producción de hamburguesas de legumbres	24
Figura 5: Logo de la marca.	31
Figura 6: Caja kraft con PLA para presentación 4 unidades.....	32
Figura 7: Caja kraft con PLA para presentación 8 unidades.....	32
Figura 8: Bolsas kraft de 3kg y 10kg.	33
Figura 9: Ubicación del centro de producción.	35
Figura 10: Procesos necesarios para la producción de las hamburguesas.	36
Figura 11: Prototipo de hamburguesa clásica de lentejas	37
Figura 12: Plano referencial del centro de operaciones de Mishki Vegan Burguers	40
Figura 13: Proceso de venta	44
Figura 14: Organigrama de Mishki Vegan Burguers.....	45
Figura 15: Cantidad de productos mensual	50
Figura 16: Precios de productos.....	50
Figura 17: Cantidad por precio.....	51
Figura 18: Resultados financieros	55



Resumen

Mishki Vegan Burgers es un emprendimiento piurano que nace a raíz de un nicho de mercado no explorado aún en Piura. El negocio consiste en ofrecer una nueva opción o sustituto de la hamburguesa de carne que se consume actualmente. Se ofrece un producto que es más nutritivo y con menos aporte calórico que la hamburguesa de carne que ya se conoce.

Mishki Vegan Burgers es una hamburguesa hecha principalmente a base de lenteja; cuenta con tres sabores y colores a disposición del consumidor, además de tener 2 tipos de presentación, de 4 y 8 hamburguesas por empaque. La razón de ser radica en el impacto ambiental positivo que se puede generar con este producto, ya que la huella hídrica generada para producir estas hamburguesas es inferior a la que se genera al usar carne animal. Además, el target no solo son las personas veganas y/o vegetarianas, sino también aquellos jóvenes que quieren alimentarse saludablemente y quieren contribuir de manera positiva al cuidado del medio ambiente.

Para el plan de negocios se ha tenido en cuenta que el mercado está desatendido y sin mucha competencia, ya que solo el 5% de los interesados conocen alguna marca que desarrolle un producto similar, dejando a Mishki Vegan Burgers, así la posibilidad de lograr una importante participación en el mercado para surgir positivamente en el negocio. Según el último censo realizado por el INEI, la ciudad de Piura cuenta con aproximadamente 30 000 personas entre los 20 y 35 años que pertenecen al NSE A y B, siendo este el principal público objetivo. Con Mishki Vegan Burgers, se desea tener un 15% de participación en el mercado de hamburguesas; por dicha razón, es importante enfocarse en el plan de marketing que se usará desde el inicio. Este plan se desarrolla más detalladamente en el capítulo 5 del presente informe.

El equipo encargado de sacar a flote este proyecto es una de las ventajas competitivas más valiosas frente a otros emprendimientos, ya que se cuenta con un equipo con múltiples conocimientos y habilidades que son necesarias para el desarrollo del proyecto, además de experiencia previa para hacer que el riesgo de fracaso sea menor.

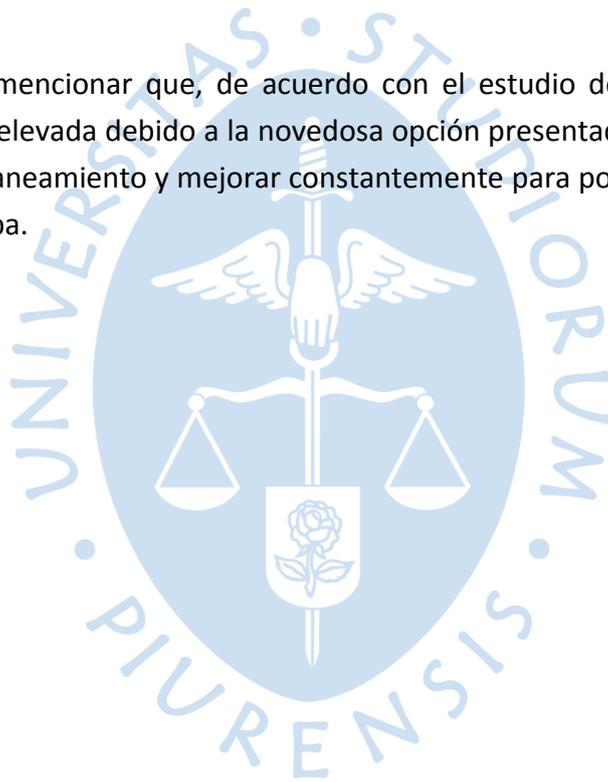
Nuestro plan operativo ha sido cautelosamente desarrollado para poder obtener un alto rendimiento, aumentando así la productividad la cual se ve reflejada en los ingresos que se obtendrían de las ventas. La ubicación es un factor clave, por tanto, el centro de operaciones

ha sido elegido con el fin de optimizar todos los recursos necesarios y que la rentabilidad sea mayor.

Teniendo en cuenta el análisis económico que se ha hecho, se puede observar que el VAN y el TIR obtenido en un rango de 5 años desde el inicio, son mayores a 30 247 soles y 43% respectivamente, además de una recuperación de capital en aproximadamente 2 años. Estos datos ayudan a saber que invertir en el presente negocio puede ser muy rentable.

Tal vez la coyuntura actual juegue de cierto modo en contra, pero es la capacidad de adaptabilidad la que determina si se logrará sobresalir. El equipo que conforma Mishki Vegan Burgers es consciente de ello y se siente comprometido a mejorar continuamente para aportarle una experiencia satisfactoria al comprar sus productos. Por ese motivo en el presente proyecto, se tuvieron en cuenta los distintos factores para el diseño del producto y servicio ofrecido.

Finalmente hay que mencionar que, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, la aceptación sería muy elevada debido a la novedosa opción presentada. Este hecho demanda tener un adecuado planeamiento y mejorar constantemente para poder entregarle al cliente más de lo que esperaba.



Introducción

El presente trabajo consiste en desarrollar un plan de negocio para un emprendimiento, Mishki Vegan Burgers, que consiste en la manufactura y comercialización de hamburguesas veganas a base de legumbres.

La idea de Mishki Vegan Burgers surge con el fin de ofrecer un producto sabroso y nutritivo que reduzca el impacto ambiental negativo producido por el consumo de hamburguesas de carne. Esto, lo logra promoviendo un consumo sostenible: al consumir hamburguesas veganas a base de legumbres se reduce la huella de carbono, pues las legumbres al ser fijadoras de nitrógeno prescinden de fertilizante, y se reduce la huella hídrica, debido a que se emplea bajas cantidades de agua para la producción de su insumo principal. El consumo de las legumbres ha experimentado crecimiento durante los últimos años y, con esta nueva opción, podría aumentar mucho más.

En este plan estratégico se encontrarán los principales puntos que se deben tener en cuenta para analizar el inicio de un negocio. El trabajo de investigación se encuentra dividido en 8 capítulos, que comprende desde la idea de negocio y la propuesta de valor, hasta el análisis económico- financiero. El primer capítulo comprende la idea de negocio y la propuesta de valor que se le busca dar al público objetivo. El segundo capítulo comprende un análisis de la empresa, el sector, los procesos y el mercado. El tercer capítulo, comprende el plan estratégico que se plantea: la visión, misión y valores, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estrategias competitivas y objetivos estratégicos. El cuarto capítulo incluye el plan comercial de Mishki Vegan Burgers. El quinto capítulo, comprende el plan operativo: la localización, diseño del producto, las operaciones y los servicios externos. El sexto capítulo incluye información relacionada a la organización y funciones del personal. Finalmente, el séptimo capítulo abarca el análisis económico-financiero necesario para evaluar la rentabilidad del negocio.



Capítulo 1

Idea del negocio y propuesta de valor

La idea de negocio consiste en producir y comercializar un producto sustituto para las hamburguesas de carne. El producto planteado son hamburguesas veganas a base de legumbres, las cuales serán precocidas y tendrán una variedad de sabores que no son ofertados en el mercado actualmente. Serán vendidas en la ciudad de Piura inicialmente, pero se busca abastecer progresivamente a toda la región.

Mishki Vegan Burgers plantea realizar negocios en B2B, en el cual las actividades comerciales de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas, y B2C, el cual es un negocio entre la empresa y el consumidor individual.

En el sector B2B se tiene como objetivo aquellas pequeñas y medianas empresas como restaurantes o cafés de la ciudad de Piura, donde se vendan menú y platos a la carta y tengan como público objetivo personas pertenecientes al NSE A y B. Estos establecimientos comerciales pueden ser o no especializados en comida vegetariana o vegana.

El público objetivo de este emprendimiento, en el sector B2C, son principalmente dos segmentos. Para poder identificarlos correctamente, se utilizó la herramienta persona o *buyer persona*, que se puede observar en la tabla 1. El primer segmento comprende a las personas veganas y/o vegetarianas que no consumen carne y para ellos las opciones ofrecidas actualmente en el mercado son muy reducidas, por lo que se tiene un mercado desatendido. El otro segmento de interés son aquellos jóvenes que quieren alimentarse saludablemente y, además, contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Tabla 1: *Herramienta persona para los segmentos de B2C*

Persona B2C	Vegano/ Vegetariano	Joven consciente
Descripción	Hombres y mujeres que estudian y/o trabajan, entre 20 y 35 años que residen en la región Piura y pertenecen a un NSE A y B.	Hombres y mujeres que estudian y/o trabajan, entre 20 y 35 años que residen en la región de Piura y pertenecen a un NSE A y B.

Persona B2C	Vegano/ Vegetariano	Joven consciente
Características claves	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tienen un estilo de vida vegetariano o vegano. ✓ Son activos consumidores de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidor/a de carne y otras proteínas de origen animal. ✓ Le interesa consumir alimentos nutritivos y saludables. ✓ Interesado en preservar el cuidado del medio ambiente. ✓ Son activos consumidores de las redes sociales.
Retos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrar opciones vegetarianas o veganas en la ciudad de Piura. ✓ Encontrar productos sustitutos a la carne de origen animal, que les aporten valor nutricional, que tengan buen sabor y variedad de opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrar opciones sabrosas, que aporten valor nutricional y que tengan menor impacto ambiental negativo.
Aportes de valor por parte de Mishki Vegan Burgers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les brinda opciones veganas con variedad de sabores. ✓ Se provee información acerca de la contribución nutricional del producto. ✓ Ofrece servicio de delivery, que permite adquirir el producto desde la comodidad de su casa. Además, se contará con una gran variedad de puntos de venta como restaurantes veganos y no vegetarianos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee información acerca de la contribución nutricional del producto. ✓ Provee información reobre la reducción de la huella hídrica y la reducción de la huella de carbono, en comparación al consumo de carne. ✓ Provee opciones nutritivas y con variedad de sabores.

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor de Mishki Vegan Burgers radica en ofrecer un producto sabroso, bajo en grasa y que provee un alto valor nutricional, mejorando la dieta alimenticia y ayudando a mantener el estilo de vida vegetariano o vegano, de ser el caso. El producto que se plantea ofrecer es práctico para el consumo, pues es un producto pre-cocido que se puede refrigerar y conservar hasta 20 días y cuando se desee consumir requerirá cortos tiempo de cocción, ya sea en una sartén o un horno.

Además, proporciona la satisfacción al consumidor, quien ayuda al medio ambiente mediante la reducción de la huella hídrica y la huella de carbono. Se plantea esto debido a que, al producir estas hamburguesas, se reduce la huella hídrica en comparación con las

hamburguesas de carne tradicional, pues se requieren bajas cantidades de agua para la producción de su insumo principal. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, para producir un kilogramo de carne de vacuno se consumen 13 000 litros de agua, mientras para la producción de un kilogramo de lentejas o guisantes la cantidad requerida son 50 litros (FAO, 2016). Por otro lado, Las hamburguesas veganas se caracterizan por tener como ingrediente principal distintos tipos de legumbres. Estas últimas se caracterizan por ser fijadoras de nitrógeno, razón por la cual prescinden de fertilizantes químicos: esta característica favorece a que, mediante su producción y consumo, se reduzca la huella de carbono e, indirectamente, las emisiones de gases de efecto invernadero (FAO, 2016).





Capítulo 2

Análisis del entorno

2.1. La empresa

La marca Mishki Vegan Burgers se crea como parte de un trabajo del curso de Iniciativa Empresarial de la Universidad de Piura. Una integrante del grupo se encontraba muy interesada en la vida saludable, por esta razón, se recolectó diversas ideas, buscando una alternativa que contribuyera a dejar de consumir alimentos de origen animal, intercambiando con comida que aporte valor nutricional. Es así como se decidió llevar a cabo este proyecto, hamburguesas a base de legumbres.

2.2. El sector

Mishki Vegan Burgers pertenece a la industria agroalimentaria ya que, elabora un producto para que, luego terminado, sea vendido y distribuido a sus clientes. Dicho sector se encuentra en un periodo de crecimiento constante, desde el año 2012 las cifras han ido incrementando: en un principio fue de manera minúscula, hasta que en el 2018 se dio un crecimiento exponencial, contribuyendo con un 12,2% en el PBI del país (Gestión, 2020). Este rubro no cuenta con un periodo de estacionalidad puesto que se consume con frecuencia anual, y no varía abruptamente su consumo según temporadas; sin embargo, si se debe de tener en cuenta el cambio climático que sufre la región de Piura, pues en un rango entre los 2 y 7 años, sucede el fenómeno de El Niño que afecta directa e indirectamente la producción de lentejas.

Las menestras o también llamadas leguminosas se han posicionado dentro de la canasta básica peruana teniendo como respaldo el gran valor nutricional que ellas brindan. Alrededor del mundo, el consumo de menestras ha ido en incremento ya que cuenta con un precio accesible para los diferentes niveles socioeconómicos con los que se cuenta.

La producción mundial de leguminosas alcanza los 79 millones de hectáreas, de las que se obtienen 71.3 millones de toneladas de grano seco para el autoconsumo y el comercio. Los principales países productores de legumbres a nivel mundial son India, China, Canadá y Brasil. (Agraria.pe)

Para el año 2017, el Minagri (J., 2020) promovió en las ciudades de Lambayeque y Piura la instalación de 300 nuevas hectáreas de semilleros de menestras de bajo costo y

financiamiento rápido como parte de un plan de emergencia para promover el mercado nacional. En los últimos 20 años, en el Perú, el consumo de menestras ha ido incrementando en un 80%. En los años 90, el consumo de las menestras en el país era de 145 mil toneladas, y para el 2017 la producción ya había aumentado a 260 mil toneladas (León, 2020).

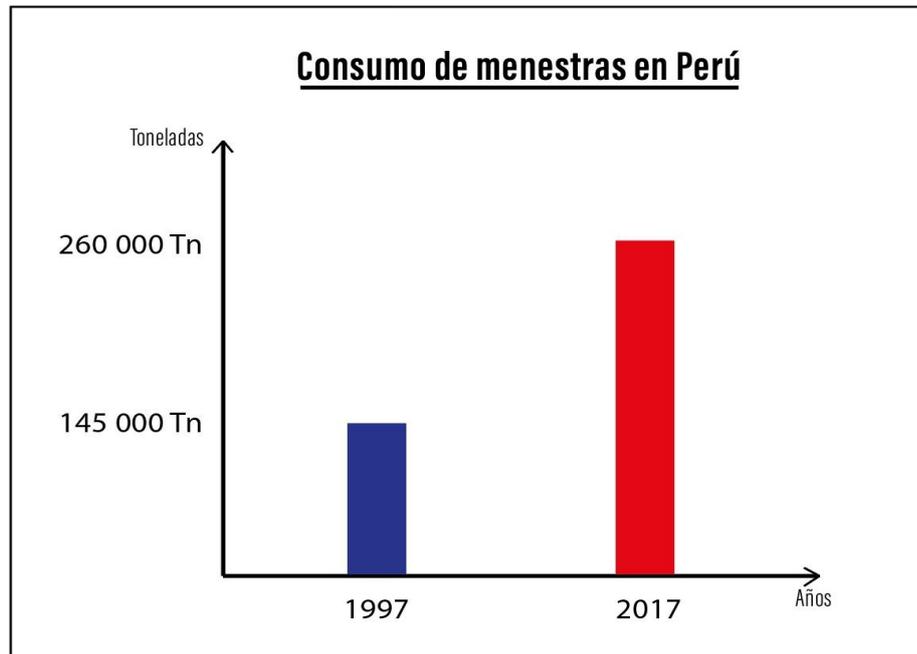


Figura 1: *Consumo de menestras en el Perú*

Fuente: Elaboración propia

La empresa, Mishki Vegan Burgers, trabaja bajo las legislaciones de dos Ministerios; el primero, como ya mencionado Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), es la institución que se encarga de dictaminar las políticas en torno al desarrollo del sector Rural, Agropecuario y Pesquero; así como también, dirige, organiza y orienta programas, planes y/o proyectos que se requieran desarrollar y que competan o incluyan a uno de los sectores ya mencionados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). Por esta razón, esta entidad es quien tiene a su cargo y supervisión la producción de la agricultura en el país, por ende, la producción de las menestras en el Perú; teniendo en cuenta que las hamburguesas que se prepararán son hechas a base de legumbres, se debe trabajar bajo la nómina de dicho ministerio. No obstante, al ser un producto alimenticio de consumo, el segundo ministerio con el cual se debe regir, bajo su legislación, es el Ministerio de Salud (MINSa). Esta organización trabaja de la mano con el Poder Ejecutivo y se encargan de regular, coordinar, formular, dirigir, ejecutar y administrar actividades que competan al área de salud en el país, para asegurar un crecimiento constante de desarrollo y beneficio importante para todos los ciudadanos peruanos (¿Qué es el MINSa?, 2020).

Teniendo como partida que ambos Ministerios son quienes regularan a este producto, cabe resaltar también que el MINSa y el MINAGRI, para el sector alimenticio, trabajan de la mano con un organismo público técnico especializado adscrito que lleva por nombre SENASA

– Servicio Nacional de Sanidad Agraria, son ellos quienes tienen la autoridad oficial de la sanidad agraria, producción orgánica, calidad de insumos y la inocuidad agroalimentaria (SENASA, 2020), también controlan el ingreso de enfermedades o plagas al país que afecten a las plantas o animales.

Brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; (...) profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios (SENASA, 2020).

SENASA explica también que el rubro alimenticio depende de un Decreto Legislativo Supremo “N 1062”; si bien es cierto que de este se despliegan una serie de leyes, normas y mandatos, dicho decreto es el principal. A partir del 28 de junio del 2008 se aprobó el Decreto Legislativo N 1062, que aborda a la Ley de Inocuidad de los Alimentos, que contiene 4 Títulos y más de 100 artículos. Seguido a este suceso, el 27 de diciembre del 2008 fue aprobado el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos que viene ligado al Decreto Supremo N 034-2008-AG; esta norma promulga procedimientos generales para el cumplimiento del Decreto Legislativo N 1062. Finalmente, el 27 de abril del 2011 se aprueba el Reglamento de Inocuidad Agroalimentaria en cumplimiento a la disposición del Decreto Legislativo N 1062 (SENASA, 2020). Cabe señalar que estas ordenanzas también son trabajadas de la mano y reguladas por la Dirección de Salud Ambiental (DIGESA), teniendo como punto de partida a la **NORMATIVA SANITARIA DE ALIMENTOS**, que bajo la disposición del Artículo 25, de la Ley del Ministerio de Salud, Ley 27657: “Es el órgano técnico normativo (del MINSA) en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente.”

Es esta la razón por la cual *Mishki Vegan Burgers*, seguirá las regulaciones de los Ministerios, tanto el de Salud como el de Agricultura y Riego, además de dos entidades adscritas competentes; ya que, si bien es cierto, es un alimento elaborado y procesado industrialmente, este se encuentra bajo la nómina de DIGESA. Sin embargo, al pertenecer la lenteja al grupo de menestras, y ser esta el insumo principal de elaboración se encuentra dentro del procesamiento primario que es regulado por SENASA.

2.3. El mercado

Para el mes de octubre del 2018, se mostraba una cifra negativa en el rubro de legumbres de producción nacional. Las importaciones de lentejas en el Perú superaban los 28 millones de soles y los países de los cuales provenía la mayor cantidad de lentejas eran de Canadá y Estados Unidos.

Preocupante. Seguimos importando lentejas, pese a que en el 2016 el Ministerio de Agricultura y Riego lanzara por todo lo alto el programa de «Menestrea Perú» y SENASA en el 2017, anunciara la instalación de 300 hectáreas de semilleros de

menestras en Lambayeque y Piura, puesto que, entre enero y octubre del presente año, Perú importó 39.924.954 kilos de lentejas por un valor FOB de US\$ 28.848.455, reportó el portal Agrodata Perú. (Conveagro, 2020)

Para el año 2016, el mercado de exportación de menestras incrementó en \$76.8 millones y se llegó a expandir a un total de 45 países. En el 2018, Perú contaba con alrededor de 218 hectáreas de menestras, las cuales brindan una producción anual de 265 000 toneladas. Cabe resaltar que dicha producción da sustento de economía a alrededor de 140 000 familias peruanas (Conveagro, 2020).



Figura 2: *Productos ofrecidos por Sanua*

Fuente: *(Sanua Productos, 2020)*

Actualmente, Perú se encuentra dentro de los diez proveedores principales de legumbres de Estados Unidos. La gran cantidad de nutrientes que aportan y las diferentes presentaciones en las que ahora pueden ser consumidas, son los principales motivos que han propiciado su consumo en EE. UU. Que compete desde frejoles, garbanzos, hasta lentejas (Gestión, R., 2020)

Refiriéndose directamente en el rubro de hamburguesas de lentejas, se tiene como competencia directa a Sanua, que tiene una carta que incluye 4 productos, 100% naturales.

Sus dos puntos más fuertes de venta de dicha marca son por medio de su web y en los supermercados. Solo cuentan con una presentación y son las hamburguesas de lentejas con champiñones, las venden solo por caja y cada una contiene 5 unidades y su precio en Tottus es de S/.27.90. Por otro lado, en Metro de Piura, podemos encontrar hamburguesas de lentejas de la marca Della Natura, con un precio de S/. 23.50 por caja que contiene 6 unidades.



Figura 3: *Hamburguesa vegetariana de lentejas Della Natura*

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como producto sustituto está la carne de soya, que poco a poco va ganando un terreno, ya que, cada vez se va haciendo más conocida entre las personas. Su precio en supermercado oscila entre los 6 y 8 soles la caja que contiene 150 gramos, la venden los 3 supermercados que tiene la ciudad de Piura, dígame Tottus, Plaza Veá y Metro.

2.4. Los procesos

El proceso de producción para la elaboración de hamburguesas de legumbres es el siguiente:

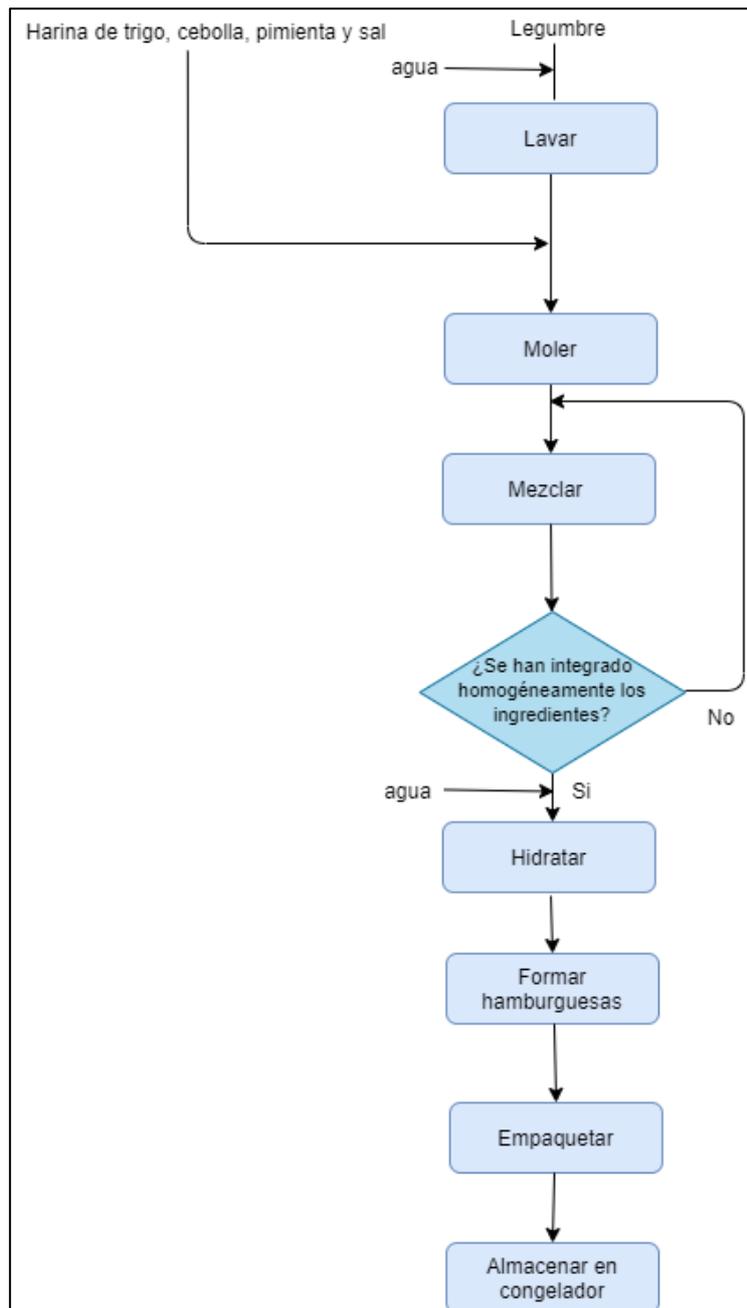


Figura 4: *Proceso de producción de hamburguesas de legumbres*

Fuente: Elaboración propia

2.5 Tecnologías

Para realizar el proceso de fabricación de las hamburguesas de legumbres, en el mercado se usa las siguientes tecnologías:

Tabla 2: *Equipos necesarios para procesar las hamburguesas*

DESCRIPCIÓN	IMAGEN	CANTIDAD APROXIMADA	COSTO x UNIDAD APROXIMADO
Moledora de Alimentos		2	S/. 20 000
Máquina formadora de hamburguesa		2	S/. 22 000
Balanza industrial		2	S/. 1 200
Empaquetadora		1	S/. 29 000
Cocina Industrial		3	S/. 5 000
Cámara frigorífica		1	S/. 21 000

Fuente: Elaboración propia

El proceso para la inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano es el siguiente:

Se debe completar la Solicitud Única de Comercio Exterior, teniendo carácter de Declaración Jurada y se debe incluir la siguiente información:

- Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Único de Contribuyente de la persona natural o jurídica que solicita la inscripción.
- Nombre que refleje la verdadera naturaleza del producto y marca del producto.
- Nombre o razón social, dirección y país del establecimiento de fabricación.
- Resultados de análisis fisicoquímico y microbiológicos del producto terminado.

- Resultado de Análisis bromatológico procesado y emitido por laboratorio acreditado por el Instituto Nacional de Calidad.
- Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificándolos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional.
- Condiciones de conservación y almacenamiento.
- Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.
- Periodo de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
- Sistema de identificación del Lote de producción,
- Declaración Jurada de cumplimiento del contenido rotulado establecido en el artículo 117 del DS N° 007-98-SA. (Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2020)



Capítulo 3

Plan estratégico

3.1. Visión, misión y valores

- **Visión**

Consolidarnos en el 2023 como la opción número 1 de hamburguesas veganas que se ofrecen en la región Piura. Abasteciendo al 80% de personas veganas y/o vegetarianas y; cautivando, además, como mínimo, al 30% de jóvenes no veganos pero que buscan una alimentación saludable sin afectar al medio ambiente.

- **Misión**

Contribuir saludablemente en la dieta alimenticia de los jóvenes piuranos, teniendo presente la disminución de la huella de carbono, logrando así una reducción considerable a nivel regional.

- **Valores**

- ✓ Comunicación: entre todos los miembros, sin importar el rango o puesto dentro de la empresa.
- ✓ Disciplina: que permita desarrollar bien las actividades sin que las circunstancias influyan significativamente.
- ✓ Innovación: para desarrollar nuevos productos y mejorar los procesos existentes.
- ✓ Respeto: a nosotros mismos, entre los colaboradores de la empresa y al medio ambiente.
- ✓ Responsabilidad: para cumplir con las metas y objetivos trazados en la empresa.

3.2. Análisis FODA

- **Fortalezas**

- ✓ Equipo comprometido en el desarrollo del proyecto.
- ✓ Conocimiento del estilo de vida de los veganos.

- ✓ Conocimientos en los temas fundamentales para iniciar con el negocio.
- ✓ Nuestro producto es relativamente barato en comparación con otros similares ofrecidos en el mercado.
- ✓ Adaptabilidad del equipo a diferentes circunstancias.
- ✓ Equipo innovador, por lo que se ofrecerán sabores no ante vistos.
- **Oportunidades**
 - ✓ Relativamente pioneros en la idea.
 - ✓ Existencia de un mercado no atendido.
 - ✓ Idea altamente prometedora debido a que ya ha sido probada en otros lugares.
 - ✓ Existe un mercado de jóvenes que contribuir al cuidado del medio ambiente, el cual no ha sido tomado en cuenta por la competencia actual.
 - ✓ Se está teniendo más en cuenta la salud de las personas, por lo que nuestra opción ofrecida será altamente aceptada y recomendada.
- **Debilidades**
 - ✓ No contamos con un nutricionista en nuestro equipo inicial.
 - ✓ No contamos con un chef especializado en el equipo inicial.
 - ✓ Falta de experiencia en el sector.
 - ✓ Recursos económicos limitados.
- **Amenazas**
 - ✓ Futuro incierto debido a la pandemia actual.
 - ✓ La recesión económica por la que está pasando el país.
 - ✓ Nuevos reglamentos para las empresas del sector alimenticio, lo cual puede aumentar los costos de producción.
 - ✓ Disminución en volumen del sector económico al cual estamos enfocado (NSE A y B).

3.3. Estrategias competitivas

Debido al giro del negocio se ha considerado enfocarse en 2 estrategias competitivas de acuerdo con la clasificación de Michael Porter¹.

La primera y principal es la Estrategia de Enfoque. Esta estrategia se ha tomado como principal debido a que nuestro producto va enfocado en 2 segmentos específicos: las personas

¹ (Porter, 2012)

veganas y/o vegetarianas y jóvenes que quieran influir positivamente en el medio ambiente. Se ha tenido como meta abastecer el mayor porcentaje de estos segmentos. Además, debido a las alianzas y a nuevos productos que se puedan desarrollar en un futuro, se podría presentar una línea de productos específicos para este mercado. Con esta estrategia y con la especialización que se puede llegar a obtener, se puede encaminar el objetivo de abastecer al 80% de estos segmentos.

La segunda estrategia es la de Diferenciación. Esto debido a que el producto es muy específico para el mercado que se está abasteciendo y no es muy fácil encontrar sustitutos. Por tanto, el producto será fácilmente identificable. Esta estrategia permite poder elevar un porcentaje de los precios debido a que no se podrá encontrar fácilmente otro similar.

Estas estrategias acompañan a la principal, la cual es:

“Ofrecer un producto de buena calidad mediante el cual se va a obtener una mejor dieta alimenticia y además se va a contribuir positivamente en el medio ambiente.”

Adicional a estos puntos, una estrategia considerada es la de llegar a los consumidores mediante redes de distribución rápidas y fáciles, adicionales a las tradicionales.

3.4. Objetivos estratégicos

- Durante los dos primeros años incrementar anualmente el 10% de ventas respecto al año anterior.
- A partir del tercer año, incrementar en un 20% las ventas respecto al año anterior.
- Lograr la fidelización de al menos el 50% de clientes durante el primer año, a los cuales se les pueda hacer ofertas a partir del segundo, con el fin de que puedan atraer nuevos clientes.
- Conseguir alianzas con restaurantes por al menos 6 meses, durante los primeros 2 meses.
- Innovar con un nuevo sabor cada 6 meses.
- Promover recetas saludables al menos 2 veces por mes.
- Durante el primer año, consolidar alianza con al menos 2 empresas que laboren fuera de la ciudad de Piura.
- Potenciar la cadena de suministros y fidelizar a nuestros proveedores para hacer negociaciones de precios y aumentar las ganancias.
- Incrementar la visibilidad en las redes sociales a un ritmo del 30% cada 3 meses.



Capítulo 4

El plan comercial

4.1. Producto

Mishki Vegan Burgers tiene como producto hamburguesas veganas a base de legumbres y/o granos enteros, acompañado de diferentes vegetales y condimentos, lo que permite tener una gran variedad de sabores y colores. Se iniciará con 3 presentaciones de distintos sabores en el mercado las cuales son: hamburguesa clásica de lenteja, hamburguesa de beterraga, lenteja y quinua y hamburguesa de garbanzos al horno.

Se ofrecerá de manera gratuita durante los primeros meses diferentes acompañamientos, libres de derivados animales, como aderezos, batidos, entre otros; como estrategia comercial que permitan fidelizar al cliente y una mejor degustación de nuestro producto principal. Se ofrece a su vez el servicio de delivery y el servicio post venta a través de webinars, correos motivacionales e informativos y guías sobre alimentación vegana.

A partir de las encuestas realizadas por el equipo de trabajo, se ha obtenido información sobre el grado de aceptación del logo por parte del público objetivo. Se optó por el siguiente logo:



Figura 5: Logo de la marca.

Fuente: Elaboración Propia

El producto será ofrecido en presentaciones de 4 y 8 unidades por lo que se manejará con dos tipos de empaques siendo estas cajas de Kraft con ventana PLA donde se mostrará el logo de la marca, fecha de vencimiento y registro sanitario. En el empaque no se mostrarán octógonos debido a que el producto ofrecido no contiene ingredientes altos en azúcar, no

exceden los 800 miligramos de sodio por cada 100 gramos, no contienen un alto nivel de grasas saturadas ni grasas trans ya que se emplea aceite de oliva el cual es considerado un reemplazo de las grasas saturadas (Clifford & Kozil, 2017). Por lo tanto, cumplen con los estándares del Ministerio de Salud. (Ministerio de Salud, 2019)

Las cajas de Kraft serán colocadas dentro de bolsas Kraft según el tamaño de pedido, se contará con bolsas Kraft con capacidad de 3 kilogramos y 10 kilogramos las cuales serán empleadas según el tamaño del pedido. A continuación, se mostrarán los modelos de empaques:



Figura 6: Caja kraft con PLA para presentación 4 unidades.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 7: Caja kraft con PLA para presentación 8 unidades.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 8: Bolsas kraft de 3kg y 10kg.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Precio

Mishki Vegan Burgers ofrece principalmente dos tipos de productos cuya diferencia se encuentra en la cantidad de hamburguesas que conforma el pack, éste puede contener 4 u 8 hamburguesas. El precio del paquete de 4 hamburguesas veganas es de 24 soles, mientras que la versión de 8 hamburguesas veganas tiene un precio de 40 soles. Los precios no se establecen de manera proporcional debido que se consideró cómo estrategia ofrecer la versión de 8 unidades a un precio menor.

4.3. Plaza

El producto será manufacturado y almacenado en un establecimiento localizado en la urbanización Miraflores cuya ubicación se eligió de manera estratégica ya que es un lugar de fácil acceso a los trabajadores. Dicho establecimiento cumplirá los requisitos específicos necesarios para obtener la licencia de funcionamiento.

La entrega del pedido puede realizarse mediante dos modalidades: recojo en tienda dentro del horario de jornada con previa coordinación o delivery, que se realizará a todo Piura. Es necesario mantener la cadena de frío, por ello el medio de transporte del producto en la entrega dependerá del tamaño del pedido: si el pedido es pequeño o mediano se encontrará dentro de una mochila térmica y se usarán bicicletas como medio de transporte, con el fin de reducir costos y contaminación. En el caso que el pedido sea grande se almacenará en coolers y será transportado en carro.

El cliente también puede encontrar el producto en los restaurantes asociados con la empresa, los cuales lo ofrecerán en la versión que ellos prefieran. Estos restaurantes se encuentran en las zonas de Centro de Piura, Santa Isabel y Miraflores.

4.4. Publicidad/Promoción

- Publicidad mediante redes sociales como Instagram y Facebook donde se publicarán historias de manera diaria o Inter diaria para generar una buena presencia online. Los posts e historias tratarán de los productos ofrecidos, información sobre compostaje e información sobre temas afines al consumo sostenible.
- Publicidad pagada en redes sociales por la modalidad de 0.2 soles por clic de los usuarios de Facebook e Instagram. Se pagará publicidad hasta en un máximo de 4 veces al mes.
- Se contará con publicidad por medio de promotores “influencers”, elegidos bajo diferentes rangos de edades para que así nuestro producto tenga un mayor alcance.
- Recomendaciones de los clientes.
- Envío de correos como servicio post venta los cuales serán de dos clases:
 - a) Motivacionales: Incentivando a las personas a seguir un estilo de vida sostenible para el medio ambiente.
 - b) Informativos: Abordará temas como: El impacto positivo en el medio ambiente al reducir el consumo de carnes, Compostaje e Introducción a una dieta vegana.
- Plataforma web: Sitio informativo y publicitario que contará con la opción de poder realizar pedidos (Ver Apéndice D).
- Webinars: Realizados a través de redes sociales en caso un público numeroso o en plataformas de videoconferencias para grupos reducidos. Estos son útiles para exponer temas de nutrición, medio ambiente, consumo sostenible, etc.; cuyos ponentes serían nutricionistas, activistas del cuidado del medio ambiente, entre otros.

Capítulo 5

El Plan Operativo

5.1. Localización comercial

Al considerar la localización del negocio Mishki Vegan Burgers, se debe tener en cuenta que la venta de estas hamburguesas se realizará mediante servicio de delivery. Por este motivo la ubicación debe estar en un lugar de fácil acceso para los trabajadores, contar con fácil acceso al transporte público y privado (taxis, mototaxis, motos lineales, etc.), además de ser un lugar económico y no tan alejado de nuestro público objetivo.

Se considera adecuado un minidepartamento de aproximadamente $75 m^2$, en el cual trabajarían 2 personas dentro del local en el proceso de producción y empaque de las hamburguesas. Este local está ubicado en una zona bien conectada y relativamente económica como lo es la zona de Miraflores, cerca del colegio San Ignacio, con un costo de S/.1 300.00 mensualmente.



Figura 9: Ubicación del centro de producción.

Fuente: (Mitumala, 2020)

5.2. Diseño del producto

Para la adecuada ejecución del negocio, se han identificado los procesos necesarios que permitirán satisfacer las necesidades del cliente adecuadamente. Como se puede observar en el mapa de procesos, estos se dividen en procesos estratégicos, operativos y de soporte.

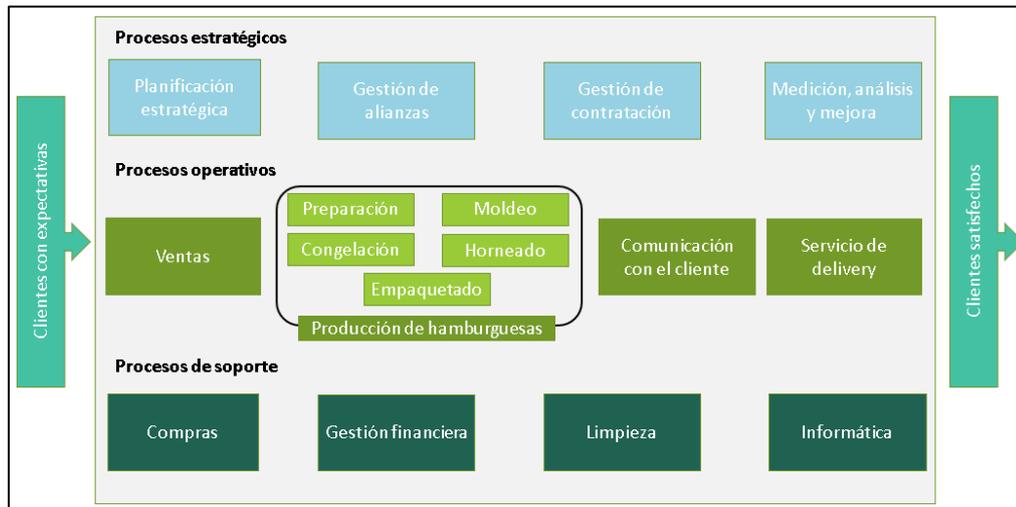


Figura 10: *Procesos necesarios para la producción de las hamburguesas.*

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado, se ha determinado que las hamburguesas deben contener en su mayoría productos naturales. Los ingredientes de todas las hamburguesas veganas serán: 1 cda. de sal, entre 2 a 3 dientes de ajo, de 1 a 3 tazas de legumbre, entre $\frac{1}{2}$ y 1 taza de harina, condimentos; además de 1 a 2 huevos veganos como opcional. A partir de esta receta base, se conformó un portafolio de productos. Para ingresar al mercado se fabricarán 3 sabores de hamburguesas veganas, cada una en packs de 4 unidades y 8 unidades. Las variedades son:

- Hamburguesa clásica de lenteja

Unidades: 15

Ingredientes: 3 tazas de lentejas sin cocer.

- | | |
|---|--------------------------------|
| ✓ $\frac{1}{4}$ taza de zanahoria rayada. | ✓ 1 cda de orégano. |
| ✓ $\frac{1}{2}$ taza de harina de avena. | ✓ $\frac{1}{2}$ cda de comino. |
| ✓ 2 huevos veganos. | ✓ 3 cdtas de ajo en polvo. |
| ✓ 1 cda de sal. | ✓ 1 cda de mostaza. |
| ✓ 1 cda de paprika. | ✓ Pizca de ajinomoto. |

Preparación:

1. Remojar las lentejas el día anterior con agua a una altura de 2 dedos por encima de las legumbres, entre 8h y 24h, hasta punto de germinación.
2. Quitar el agua de remojo y enjuagar las lentejas.
3. Hervir las lentejas, cambiar el agua y volver a hervir, hasta que las lentejas se encuentren blandas; toso esto por un tiempo aproximado de 30 min.
4. Apagar fuego, depositar las lentejas en un bowl y dejar reposar.

5. Preparar los huevos veganos, mezclando harina de linaza y agua tibia. Dejar reposar unos 10 min hasta que la mezcla tenga una textura gelatinosa.
6. Procesar las lentejas y mezclar la masa con condimentos, zanahoria, huevos veganos y la harina de avena hasta que sea una mezcla homogénea.
7. Formar las hamburguesas en los moldes y colocarlos en una placa metálica aceitada o con papel de manteca.
8. Hornear a 180° durante 15 minutos por lado.
9. Servir o almacenar.



Figura 11: Prototipo de hamburguesa clásica de lentejas

Fuente: Elaboración propia

- Hamburguesa de garbanzos al horno

Unidades: 21

Ingredientes:

- | | |
|---------------------------------|----------------------|
| ✓ 2 tazas de garbanzos. | ✓ Pizca de pimienta. |
| ✓ 1 taza de harina de garbanzo. | ✓ Sal al gusto. |
| ✓ 1 cebolla morada o blanca. | ✓ 1 huevo. |
| ✓ 3 dientes de ajo. | ✓ 1 cda de harina. |
| ✓ 2 zanahorias medianas. | ✓ 3 cdas de agua. |

Preparación:

1. Dejar hervir los garbanzos desde la noche anterior. Al día siguiente, botar el agua, lavarlos y agregar agua nuevamente. Dejar hervir por 25 minutos y luego enfriar para procesar.

2. Picar la cebolla en cuadritos pequeños y sofreír con un chorro de aceite de oliva junto con el ajo, sal y pimienta (opcional). Añadir la zanahoria y sofreír por unos 4 minutos.
3. Mezclar la cda de harina de garbanzo con el agua en un bolw.
4. Moler en una procesadora los garbanzos y juntar con el sofrito y el huevo vegano. Agregar la mezcla de harina y agua.
5. Finalizar con la taza de harina de garbanzos y revolver en el procesador.
6. Formar las hamburguesas en los moldes y colocarlos en una placa metálica aceitada o con papel de manteca.
7. Hornear a 200° durante 13 minutos por lado.
8. Servir o almacenar.
9. Picar finamente los dientes de ajo y la cebolla

Para la harina de garbanzos:

Ingredientes:

- 1 taza de garbanzos
- Procesadora

Preparación:

1. Colocar una taza de garbanzos en el procesador, dejar que muele por un momento.
 2. Dejar descansar un poco el motor de la procesadora porque el garbanzo es muy duro.
 3. Volver a moler.
 4. Cernir en el colador.
- Hamburguesas de beterraga, lenteja y quinua.

Unidades: 4

Ingredientes:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ✓ 1 taza de lentejas cocidas. | ✓ 1 cda de vinagre de manzana. |
| ✓ 1 taza de quinua cocida. | ✓ Pizca de pimienta. |
| ✓ 1 beterraga rallada. | ✓ 1 cda de sal. |
| ✓ ½ taza de harina o maicena. | ✓ 1 cda de paprika. |
| ✓ 1 cebolla mediana. | ✓ Comino al gusto. |
| ✓ 2 dientes de ajo. | ✓ 2 cdas de salsa de soya. |
| ✓ Aceite de oliva. | |

Preparación:

1. Picar finamente los dientes de ajo y la cebolla, freírlos con un chorro de aceite de oliva hasta que se dore la cebolla y el ajo. Añadir la beterraga rallada y sofreír por unos 5 minutos.
2. En un bowl añadir la quinua, lentejas y el sofrito; mezclar hasta que quede una masa homogénea.
3. Añadir condimentos, salsa de soya, vinagre y mezclar.
4. Añadir a la masa harina o maicena de a pocos.
5. Formar las hamburguesas en los moldes y colocarlos en una placa metálica aceitada o con papel de manteca.
6. Hornear a 180° durante 15 minutos por lado.
7. Servir o almacenar.

Diseño del centro de operaciones

Con respecto a la distribución del local donde estará ubicado el centro de operaciones, se realizará de la siguiente manera:

- 1 cocina: Donde se realizará la producción de las hamburguesas.
- 1 estación de empaqueo: Esta estará ubicada cerca de la cocina, donde se encuentra actualmente la sala del minidepartamento. Esta estación contará con una mesa y 2 sillas.
- 1 almacén de producto terminado: Una de las habitaciones del local será equipada con un congelador para poder almacenar los productos listos. Además, se le añadirá un estante para el almacén de la materia prima.
- 1 oficina administrativa
- 1 baño: Para el aseo y uso de los trabajadores.
- 1 terraza: Esta terraza estará equipada de una mesa para que los trabajadores puedan realizar su break y/u hora de almuerzo en caso lo requieran hacer en el local.

5.3. Las operaciones

El volumen de producción planeado es 215 unidades semanales. Esas unidades serán distribuidas en empaques de 4 y 8 unidades: Se prepararán semanalmente 34 paquetes de 4 unidades y 10 de los de 8 unidades. Estas cantidades de producción aplicarán a los primeros 4 meses de operación, pero, para los siguientes meses del primer año, se producirán 40 y 12 paquetes de 4 y 8 unidades respectivamente.

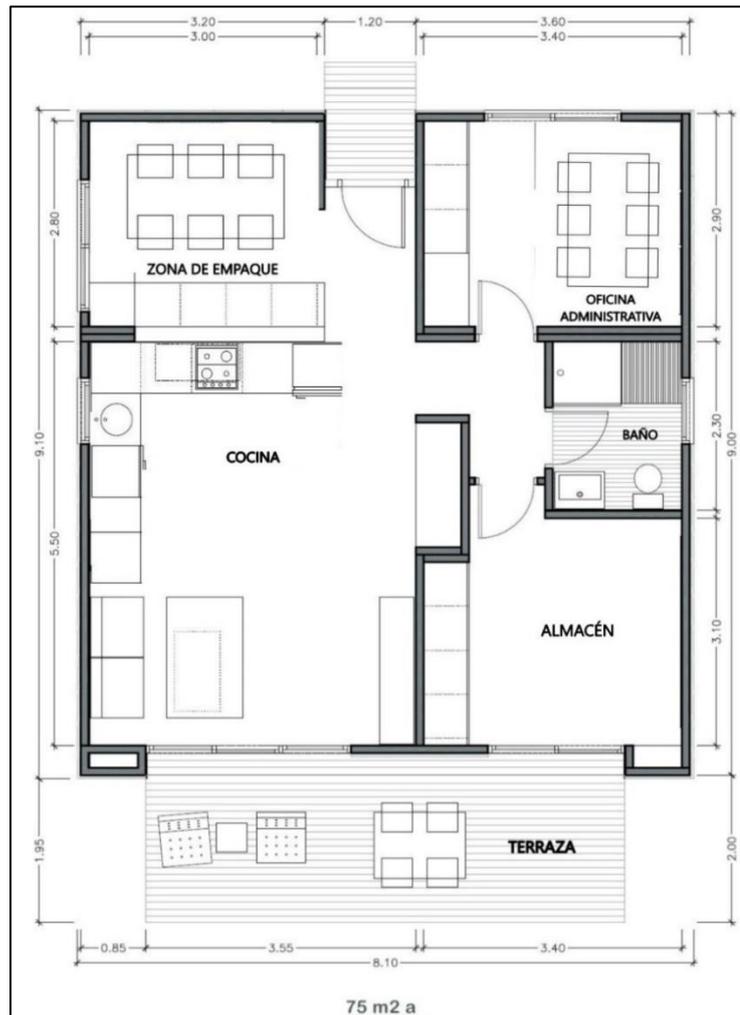


Figura 12: Plano referencial del centro de operaciones de Mishki Vegan Burguers

Fuente: Elaboración propia

El proceso de manufactura será realizado 2 veces a la semana, en el turno de la mañana. De ser requerida más producción, se puede aumentar el número de días de producción y/o realizar la producción en los turnos de la tarde según sea necesario. Los 2 días de producción en mención serán los lunes y jueves de cada semana. Después de cada batch terminado (Ver Apéndice A y B), se almacenarán las hamburguesas individualmente en el congelador. Estas hamburguesas estarán envueltas en papel de cocina para mejorar la conservación y una vez sea confirmado el pedido, se armarán los paquetes de 4 u 8 unidades. Para esta operación de manufactura de las hamburguesas veganas se necesitará un cocinero por turno. El turno de producción será el de la mañana, de 8:00 – 13:00. La distribución de tareas se podrá observar en un diagrama hombre-máquina (Ver Apéndice C).

Para satisfacer este nivel de producción y proyectando un crecimiento a mediano plazo, la capacidad planeada es de 344 unidades diarias trabajando 4 horas en los turnos de

la mañana y tarde. Los días de producción se pueden aumentar dependiendo de la demanda que se tenga.

En el caso del producto final, la fecha de vencimiento es de hasta 1 mes después (García, 2019) de su producción, teniendo en cuenta ciertas condiciones de conservación como la refrigeración del producto a 4°C (40°F), el uso permanente de la envoltura de papel hasta el momento de freír el producto y, sobre todo, la satisfacción del cliente en los siguientes estándares de calidad:

Tabla 3: *Estándares de calidad*

Estándares de calidad	
Textura	Crujiente por fuera y suave por dentro
Consistencia	Firme
Olor	Agradable
Sabor	Umami
Forma	Redonda
Diámetro	8.5 a 9 cm
Altura	1.8 a 2 cm

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas y equipos necesarios para la producción son los siguientes:

Tabla 4: *Equipos*

Equipos	Medida	Capacidad	Precio
<ul style="list-style-type: none"> • Procesador de Alimentos 800 W MCM3501M • Marca Bosch 	-	2.3 litros	S/. 499.00
<ul style="list-style-type: none"> • Electrolux Cocina A Gas 56DAX 4 Quemadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancho: 56.2 cm • Alto: 93 cm • Profundidad: 69.7cm 	-	S/. 1599.00

Equipos	Medida	Capacidad	Precio
• Congeladora	<ul style="list-style-type: none"> Alto: 82cm Ancho: 102 	318.l litros	S/.1199.00
• Electrolux Frigobar ERD092MMG	<ul style="list-style-type: none"> Alto: 86 cm Ancho: 47 cm Profundidad: 45 cm 	93 litros	S/. 419.00
• Balanza de alimentos		5 kg	S/. 55.90

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: *Utensilios*

Utensilios	Características	Precio
• 4 placas de horno	<ul style="list-style-type: none"> Material de aluminio. Medidas: 65x 45 cm 	S/. 35 la unidad.
• Espátulas de cocina	<ul style="list-style-type: none"> 5 espátulas varias de cocina: 4 de material de silicona y 1 de acero inoxidable. 	S/. 54.50
• Moldes	<ul style="list-style-type: none"> Moldes cilíndricos de acero de 10cm de diámetro. 	S/.7.00 la unidad
• Guantes térmicos de cocina	<ul style="list-style-type: none"> Guantes de Silicon Para Horno Repostería Cocina 	S/.22.00
• Guantes de cocina	<ul style="list-style-type: none"> Guantes de látex 	S/.8.90
• Mascarillas	<ul style="list-style-type: none"> Mascarilla Reutilizable Ffp2 / N95 Válvula Empaque Sellado 	S/.35.00
• Malla cubre cabellos	<ul style="list-style-type: none"> Malla Tipo Red caja de 300 unidades. 	S/.150.00
• Mandil	<ul style="list-style-type: none"> Mandiles de drill para cocina. Ancho .64 x alto 78 cm con bolsillo frontal. 	S/. 15.00 la unidad.
• Set de cuchillos	<ul style="list-style-type: none"> Set de 6 cuchillos. 	S/. 48.30
• Rallador	<ul style="list-style-type: none"> Rallador de acero inoxidable Medidas: 13.5x13.5 cm 	S/.19.90
• Ollas	<ul style="list-style-type: none"> Set de ollas de capacidad en litros: 3.8/2.4/1.4 lt Incluye 2 sartenes. 	S/.199.00
• Set de bowls	<ul style="list-style-type: none"> 4 bowls de acero. 	S/. 79.00
• Taza medidora + set de cucharas	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad 1000 ml. 	S/.15.00
• Set de cucharas medidoras	<ul style="list-style-type: none"> Material: silicona. 	S/.19.95
• Mochila para delivery	<ul style="list-style-type: none"> 	S/.99.00

Fuente: Elaboración propia

El proceso para la atención a los clientes será el siguiente: Los clientes ingresarán a la página web, donde visualizarán los productos y realizarán su pedido. Posteriormente, el encargado de pedidos en la empresa recibirá y confirmará la orden. Comprobará si se tiene el stock necesario en almacén para el pedido en cuestión; si no se tuviera, procederá a la producción de las hamburguesas faltantes. Luego el encargado arma el pedido, se lo entrega al encargado del delivery y él comprueba que lo que recibe es lo que solicita el pedido. Finalmente, se encarga de llevarlo hasta el cliente.

Posterior al proceso de venta, se brindarán servicios adicionales para fidelizar al cliente. Entre estos servicios se encuentran: Webinars de nutricionistas, cupones de descuento, etc.

Uno de los posibles cuellos de botella es el servicio de entrega o delivery: este será realizado por dos trabajadores de la empresa. Uno de ellos empleará una bicicleta como medio de transporte, si el pedido es pequeño o mediano, y el segundo trabajador empleará un carro para pedidos grandes. Al realizarse de esta manera, la entrega en bicicleta sería más lenta que al usar un vehículo motorizado debido a distancias considerables entre el local y la dirección del cliente. En el caso de la entrega en carro, el principal problema sería el tráfico, entre otros imprevistos. Todos estos factores pueden contribuir a afectar la eficiencia de la operación en conjunto, por ello se debería evaluar la necesidad de contratar a más personal de delivery respecto al desempeño y al crecimiento de la empresa.

5.4. Los servicios externos

Los servicios tercerizados serán la manufactura y personalización de los empaques biodegradables del producto.

Se hará un pedido de empaques cada dos meses, el cual será enviado a una agencia desde la ciudad de Lima.

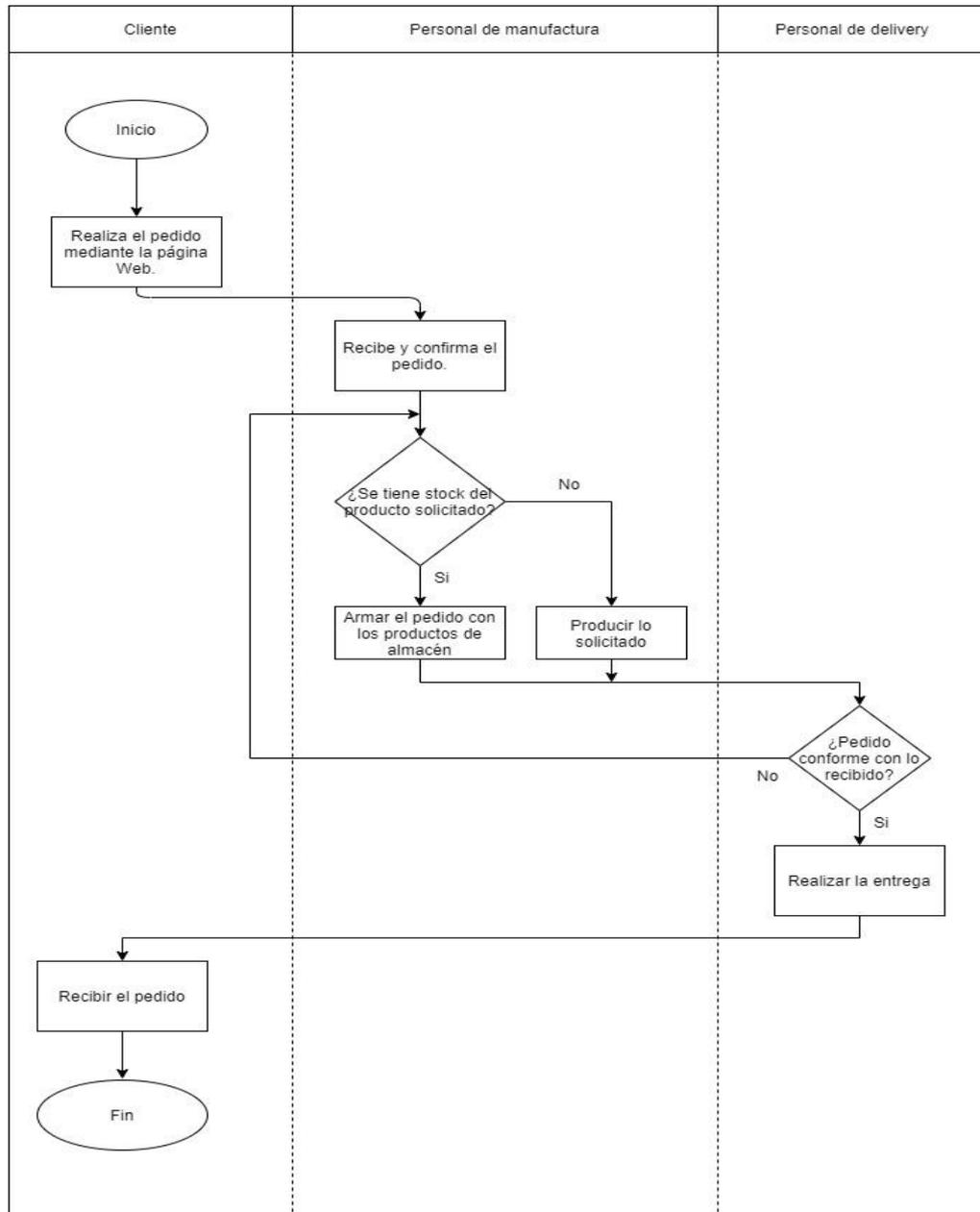


Figura 13: *Proceso de venta*

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6

La organización

6.1. La estructura

La empresa está conformada por una junta directiva y miembros colaboradores que son parte fundamental de la organización por su búsqueda constante, a través de sus funciones, de cumplir con la misión, visión y valores de la empresa.

Teniendo en cuenta los diferentes roles en la organización, tenemos el siguiente organigrama que muestra la jerarquía en “Mishki Vegan Burgers”.

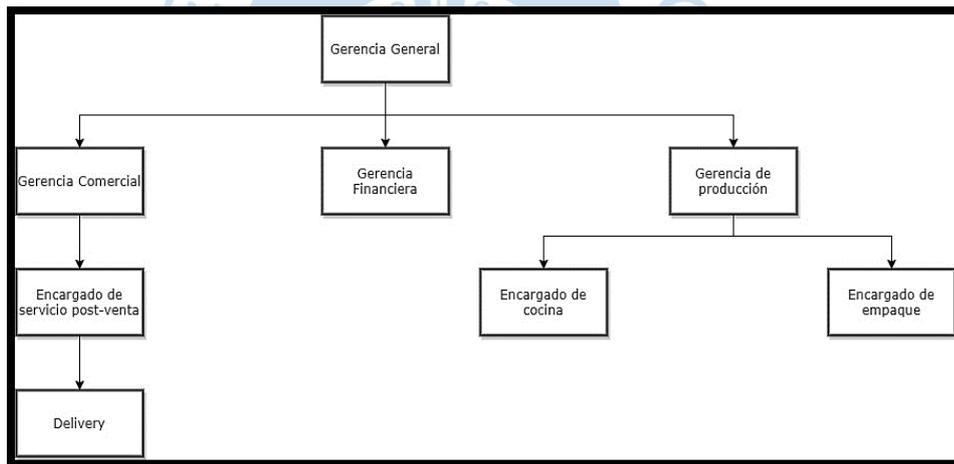


Figura 14: *Organigrama de Mishki Vegan Burgers*

Fuente: Elaboración propia

- **Gerencia General:** Se encarga de crear la visión y estrategia de la compañía. Es quien asume el liderazgo dentro y fuera de la empresa y quien planifica y dirige las decisiones efectivamente y buscando siempre la colaboración de todo el equipo directivo en función al Planeamiento Estratégico. Será el encargado de buscar inversionistas y concretar alianzas y negociaciones. Dentro de sus competencias encontramos vocación por el trabajo, compromiso, liderazgo, perseverancia, además de motivar constantemente a todo el equipo a cargo y transmitir confianza.

- **Gerencia Comercial:** Es el área responsable de asegurar la calidad de los servicios ofrecidos, la fidelización de los clientes y la satisfacción de los clientes internos y externos, además de lograr el posicionamiento de la marca en nuestro target mediante estrategias de marketing y de supervisar el servicio post-venta. Dentro de sus actividades externas se encarga de coordinar estas estrategias comerciales con clientes y proveedores. Esta persona debe tener mucha iniciativa, creatividad y organización al planificar las estrategias y llevarlas a cabo.

- **Gerencia Financiera:** Tiene a cargo la gestión, planificación y ejecución financiera de la empresa. Brinda reportes financieros al equipo directivo que sirven de soporte para la toma de decisiones. Orienta la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación. Al llevar a cabo estas funciones requiere de mucha organización, experiencia profesional previa y conocimientos financieros actualizados.

- **Gerencia de Producción:** Se encarga de la planificación y el análisis de los procesos de fabricación de las hamburguesas a pequeña y, luego, a gran escala. Supervisa constantemente el trabajo de los empleados, además de controlar el inventario de los productos y de gestionar los recursos materiales. Busca la innovación del producto y planifica la compra de insumos para la producción. Dentro de sus competencias destacan la capacidad de mando, auto-crítica, organización y eficiencia en el desempeño.

- **Encargado de servicio post – venta:** Es la persona encargada de asegurar una buena relación entre el servicio brindado por la empresa y los clientes. Tiene como misión conocer si se superaron las expectativas del cliente respecto al producto en sí y al servicio de entrega. Tiene a cargo la gestión de entregas y supervisión de un correcto delivery, siempre con entusiasmo, compromiso y vocación por el trabajo, además de brindar un trato amable y mostrar empatía al cliente en todo momento.

- **Delivery:** Se encarga de realizar entregas periódicas a los clientes, manteniendo el producto en óptimo estado desde que sale de la empresa hasta que llega al usuario final. Para esta función emplea una bicicleta y una mochila con protección térmica. Esta persona se caracteriza por ser siempre responsable y tener un fuerte compromiso con mantener una buena imagen de la empresa al realizar las entregas siempre a tiempo y en buen estado.

- **Encargado de cocina:** Lleva a cabo la preparación de las hamburguesas y de preservar el mismo sabor en cada paquete preparado, teniendo en cuenta todas las medidas de seguridad y protocolos de limpieza correspondientes. Esta persona muestra siempre vocación por el trabajo, mucho compromiso, creatividad y exigencia en lograr un producto de calidad y con el sabor agradable.

- **Encargado de empaque:** Es el encargado de colocar las hamburguesas en empaques de 4 u 8 unidades, dependiendo de la planificación de ventas. Esta labor debe realizarla en un tiempo óptimo de 3 minutos por paquete, en promedio. Para llevar a cabo sus

actividades, este encargado muestra mucha eficiencia en el trabajo, además de organización y limpieza en sus operaciones.

6.2. Funciones

a. Gerencia general

- Representar a la empresa en eventos públicos y privados.
- Definir la misión/visión de la empresa.
- Establecer las funciones y metas de cada área.
- Supervisar el desempeño de las diferentes áreas.
- Planificar las metas a corto y largo plazo.
- Establecer las normas y políticas de la empresa.
- Verificar el correcto reclutamiento de personal.
- Establecer y supervisar alianzas corporativas.
- Supervisa el funcionamiento de la creación y distribución de productos.

b. Gerencia comercial

- Definir las estrategias de ventas y posicionamiento.
- Evaluar el cumplimiento de las proyecciones de ventas.
- Coordinar la participación de la empresa en ferias veganas para conectar con el *target* de la empresa.
- Establecer pautas de reclamo y servicio post-venta.
- Verificar una adecuada atención al cliente.
- Community manager: gestión de redes sociales y página web.

c. Gerencia financiera

- Optimizar los recursos económicos de la empresa.
- Realizar el pago de servicios y pago a proveedores.
- Planificar la economía de la empresa.
- Coordinar acciones con el gerente general respecto a inversiones, financiación y riesgos en ventas.
- Aconsejar al CEO en asuntos estratégicos.

d. Gerencia de producción:

- Supervisión minuciosa del desempeño de los empleados.
- Planificación estratégica de la producción.
- Control de la productividad.
- Gestión de compras.
- Control de los tiempos de producción y empaque.
- Verificación de la seguridad de los empleados.
- Planificación y ejecución del mantenimiento de máquinas y herramientas empleadas en los procesos.



Capítulo 7

Análisis económico – financiero

A partir de la investigación realizada, basada en cotizaciones a posibles proveedores y en data histórica sobre los gastos promedio en la constitución de la empresa y en los servicios, se obtuvieron los siguientes resultados financieros. Para esto se ha establecido un periodo de 5 años como tiempo de análisis. Los días de producción durante el primer año serán de 2 días por semana y un total de 24 días de ventas por mes. Además, un porcentaje de incremento en el nivel de producción y de ventas del 10%, durante los 2 primeros años, y del 20% durante los 3 siguientes años.

7.1. Presupuestos

7.1.1. Presupuesto de inversión

Para poder iniciar las actividades de la empresa, es necesario adquirir una cantidad de activos necesarios para la producción de hamburguesas y para un adecuado ambiente de trabajo, además de la inversión en la preparación del equipo en temas de seguridad alimentaria.

Tabla 6: Presupuesto de inversión

Rubro	Valor Unitario	Unidades totales	Total
Infraestructura			
Alquiles de departamento	S/ 1,300	12	S/ 15,600
Maquinaria y equipos			
Procesador	S/ 499	1	S/ 499
Cocina con horno	S/ 1,599	1	S/ 1,599
Frigobar	S/ 419	1	S/ 419
Congelador	S/ 1,199	1	S/ 1,199
Balanza	S/ 56	1	S/ 56
Utensilios			
Placas de horno	S/ 35	4	S/ 140
Espátulas	S/ 11	5	S/ 55
Moldes	S/ 7	2	S/ 14
Ser de cuchillos	S/ 48	1	S/ 48

Rubro	Valor Unitario	Unidades totales	Total
Rallador	S/ 20	1	S/ 20
Set de ollas + sartén	S/ 199	1	S/ 199
Set de bowls	S/ 35	1	S/ 35
Taza medidora + set de cucharas	S/ 15	1	S/ 15
Set de cucharas medidoras	S/ 40	1	S/ 40
Guantes Térmicos	S/ 22	1	S/ 22
Guantes de cocina	S/ 9	12	S/ 107
Mandil	S/ 15	2	S/ 30
Mochila delivery	S/ 99	1	S/ 99
Mascarillas	S/ 35	6	S/ 210
Mallas de cabello	S/ 150	2	S/ 300
			S/ -
Muebles y enseres			S/ -
Mesa de trabajo	S/ 70	2	S/ 140
Sillas	S/ 20	4	S/ 80
Estantes	S/ 119	1	S/ 119
Escritorio + silla	S/ 180	1	S/ 180
Total			S/ 21,224

Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Presupuesto de ingresos

Se consideró el flujo de ventas para el primer año sería de 136 y 40 unidades del paquete de 4 y 8 hamburguesas respectivamente. Se realizó una proyección de ventas con un incremento del 10% en los dos primeros años de funcionamiento de la empresa y del 20% en los 3 siguientes años, se ha obtenido los siguientes resultados.

Cantidad de productos mensual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Producto 1	136	136	136	136	160	160	160	160	160	160	160	160	1,824
Producto 2	40	40	40	40	48	48	48	48	48	48	48	48	544

Figura 15: Cantidad de productos mensual

Fuente: Elaboración propia

Precios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Producto 1	24	24	24	24	24	24	27	27	27	27	27	27
Producto 2	40	40	40	40	40	40	45	45	45	45	45	45

Figura 16: Precios de productos

Fuente: Elaboración propia

Cantidad x Precio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Paquete de 4 unidades	3,264	3,264	3,264	3,264	3,840	3,840	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	46,656
Paquete de 8 unidades	1,600	1,600	1,600	1,600	1,920	1,920	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	23,200
Ingresos	4,864	4,864	4,864	4,864	5,760	5,760	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	69,856

Figura 17: Cantidad por precio

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Presupuesto de costos y gastos

Para la constitución de la empresa y un funcionamiento acorde con los requerimientos municipales se proyectaron algunos gastos de operación.

Tabla 7: Gastos Preoperativos

Gastos de constitución	S/	800
Licencia de funcionamiento	S/	320
Participación en feria	S/	100
Estatutos	S/	320
TOTAL	S/	1,540

Fuente: Elaboración propia

7.1.4. Presupuesto de costos mensual

Considerando la materia prima e insumos y la mano de obra como costos directos; además de los gastos administrativos y gastos de ventas como costos indirectos, se obtuvo como resultado un costo total mensual de S/. 4 329.00.

Tabla 8: Costos directos

Costos Directos	Valor Unitario	Unidades totales		Costo Fijo	Costo Variable	Costo Anual
Materia Prima e Insumos						
Lentejas	S/ 6.80	30	kg		S/ 204	
Garbanzo	S/ 9.00	7	kg		S/ 63	
Quinoa	S/ 14.60	18	kg		S/ 263	
Harina de Garbanzo	S/ 26.00	9	kg		S/ 234	

Costos Directos	Valor Unitario	Unidades totales		Costo Fijo	Costo Variable	Costo Anual
Cebollas	S/ 1.50	10	kg		S/ 15	
Ajo	S/ 18.00	2	kg		S/ 27	
Zanahorias	S/ 1.50	10	kg		S/ 15	
Pimienta	S/ 130.00	0	kg		S/ 33	
Sal	S/ 1.50	5	kg		S/ 8	
Huevos	S/ 0.40	500	u		S/ 200	
Harina	S/ 12.50	10	kg		S/ 125	
Paprika	S/ 30.00	1	kg		S/ 30	
Orégano	S/ 170.00	0	kg		S/ 43	
Comino	S/ 200.00	0	kg		S/ 50	
Mostaza	S/ 6.90	4	kg		S/ 28	
Ajinomoto	S/ 15.00	1	kg		S/ 15	
Betarraga	S/ 5.00	10	kg		S/ 50	
Aceite	S/ 7.00	4	l		S/ 28	
Vinagre de manzana	S/ 10.30	3	l		S/ 31	
Salsa de soya	S/ 6.80	3	l		S/ 20	
Empaque x4	S/ 0.5	150	u		S/ 74	
Empaque x8	S/ 0.7	50	u		S/ 36	
Mano de Obra						
Operarios	S/ 250	3		S/ 850		
Total				S/ 850	S/ 1,592	S/ 29,298
2. Costos Indirectos						
Gastos Administrativos						
Mantenimiento	S/ 100	1		S/ 100		

Costos Directos	Valor Unitario	Unidades totales		Costo Fijo	Costo Variable	Costo Anual
Sueldo de Personal Directivo	S/ 600	1		S/ 600		
Sueldo de Personal Administrativo	S/ 400	1		S/ 400		
Servicios	S/ 200	1		S/ 200		
Materiales de oficina	S/ 100	1		S/ 100		
Arbitrios	S/ 12	1		S/ 12		
Impuesto predial	S/ 25	1		S/ 25		
Total				S/ 1,437		S/ 17,244
Gastos de ventas						
Viajes comerciales	S/ 150	1		S/ 150		
Gastos de Promoción	S/ 150	1		S/ 150		
Publicidad	S/ 150	1		S/ 150		
Total				S/ 450		S/ 5,400
Costo Mensual Total	S/ 4,329					

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos gastos se obtuvieron los siguientes costos, fijo y variable, para cada tipo de producto ofrecido.

Tabla 9: *Costo fijo unitario*

Costo Fijo Unitario	
Producto 1	S/ 11.27
Producto 2	S/ 22.55
Costo Fijo Total / Numero de productos	S/ 2.82

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: *Costo variable unitario*

Costo Variable Unitario	
Producto 1	S/ 2.56
Producto 2	S/ 4.18

Fuente: Elaboración propia

7.2. Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta los costos fijos y variables calculados anteriormente se obtuvo un nivel de ventas que determina la solvencia y el nivel de rentabilidad de esta empresa.

Tabla 11: *Punto de equilibrio*

Punto de Equilibrio P1	S/ 89
Punto de Equilibrio P2	S/ 18

Fuente: Elaboración propia

CAPITAL DE TRABAJO

Para poder ejecutar las operaciones de “Mishki Vegan Burgers” durante los primeros meses del primer año se requirió un capital de S/. 8 657.00.

7.3. Flujo económico y financiero

Tabla 12: *Flujo económico y financiero*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Inversión)	S/ 21,184					
(Capital de trabajo)	S/ 8,657					
Ingresos		S/ 69,856	S/ 76,842	S/ 92,210	S/ 110,652	S/ 132,782
(Costos Directos)		S/ 29,298	S/ 32,228	S/ 38,673	S/ 46,708	S/ 55,690
(Gastos preoperativos)		S/ 1,540				
(Gastos administrativos)		S/ 17,244	S/ 18,968	S/ 22,762	S/ 27,314	S/ 32,777
(Gastos de ventas)		S/ 5,400	S/ 5,940	S/ 7,128	S/ 8,554	S/ 10,264
Utilidad Bruta		S/ 16,374	S/ 19,705	S/ 23,646	S/ 28,376	S/ 34,051
(Depreciación)		S/ 858				
UdD		S/ 15,516	S/ 18,847	S/ 22,788	S/ 27,518	S/ 33,193
(Impuestos)		S/ 4,655	S/ 5,654	S/ 6,836	S/ 8,255	S/ 9,958
UdDdi		S/ 10,861	S/ 13,193	S/ 15,952	S/ 19,262	S/ 23,235
Depreciación		S/ 858				
Flujo Económico	-S/ 29,841	S/ 11,719	S/ 14,051	S/ 16,810	S/ 20,120	S/ 24,093

Fuente: Elaboración propia

Tasa de descuento	12%
VAN	30,247
TIR	43%
Periodo de recuperación del capital	2 años

Figura 18: Resultados financieros

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de la depreciación

Teniendo en cuenta los muebles tangibles adquiridos para iniciar este proyecto, se obtiene la siguiente depreciación considerando un tiempo de vida útil de 5 años y un valor residual de 0.

Tabla 13: Depreciación

Muebles tangibles	
Maquinas	754
Muebles	104
Depreciación total	858

Fuente: Elaboración propia

7.4. Análisis económico financiero

7.4.1. Cálculo del valor actual neto (VAN)

Para calcular el VAN se tomó en cuenta una tasa de descuento anual de 12%.

Ecuación 1: Valor actual neto

$$VAN = -I + \frac{P1}{(1+i)^1} + \frac{P2}{(1+i)^2} + \frac{P3}{(1+i)^3} + \frac{P4}{(1+i)^4} + \frac{P5}{(1+i)^5}$$

$$VAN = -29\,841 + \frac{11\,719}{(1+0.12)^1} + \frac{14\,051}{(1+0.12)^2} + \frac{16\,810}{(1+0.12)^3} + \frac{20\,120}{(1+0.12)^4} + \frac{24\,093}{(1+0.12)^5}$$

$$VAN = 30\,246.42897$$

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el resultado es positivo, se puede concluir que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.

7.4.2. *Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)*

El valor i para que $VAN = 0$.

Considerando el flujo económico durante los 5 años de análisis del proyecto la TIR fue de 43%, lo que asegura la viabilidad del proyecto. El valor máximo que puede tomar la tasa de descuento es de 43%, si la tasa es mayor a este valor entonces se obtendrá un VAN negativo, por lo tanto, un proyecto en el cual no es atractivo para el inversionista.

7.4.3. *Periodo de recuperación del capital*

A partir del flujo económico, se puede comprobar que en un periodo de 2 años se recupera el capital invertido para desarrollar el proyecto "Mishki Vegan Burgers". Esta recuperación se debe al no haber realizado una inversión inicial en bienes inmuebles como sería contar con un local propio para la producción, sino se optó por el alquiler de uno. Otro factor que influyó fue la maquinaria requerida, pues no es tan especializadas y por ende no tan costosa.

7.4.4. *Análisis de Sensibilidad*

El análisis de sensibilidad se realiza para determinar el impacto que tienen ciertas decisiones del proyecto en los resultados del VAN y flujo de caja. Estas decisiones consisten en cambiar variables respecto al producto ofrecido. Para analizar la sensibilidad se realizaron los siguientes cambios:

Variación de precios: Al realizar este cambio de precios que involucra aumentar o disminuirlo proporcionalmente, se dio a conocer el gran impacto que tiene la variación de precios en los resultados del VAN, TIR y especialmente en el periodo de recupero del capital donde aumenta abismalmente al reducir los precios en un 20%. Si bien toda variación de precios genera impactos se puede ver una diferencia en la magnitud entre los productos 1 y 2, siendo la variación de precio del producto 1 la que genera una mayor sensibilidad en los resultados.

- Aumento de precios en un 20%

Tabla 14: *Aumento de precios*

VAN	76,428
TIR	81%
Periodo de recupero del capital	1 año

Fuente: Elaboración propia

- Reducción de precios en un 20%

Tabla 15: *Disminución de precios*

VAN	-15,934
TIR	-10%
Periodo de recuperó del capital	> 5 años

Fuente: Elaboración propia

Variación en las unidades vendidas: En este parámetro se decidió establecer un cambio de (+/-) 10% lo que generó cambios en las tres variables, pero de menor impacto en el periodo de recuperó de capital. Sin embargo, la variación de unidades vendidas tiene un mayor efecto al aplicarlo en el producto 1 debido a la gran diferencia entre cantidades mensuales de cada producto.

- Aumento de unidades vendidas para ambos productos en un 10%

Tabla 16: *Aumento de unidades vendidas*

VAN	54,056
TIR	63%
Periodo de recuperó del capital	2 años

Fuente: Elaboración propia

- Disminución en la cantidad de unidades vendidas en un 10%

Tabla 17: *Disminución de unidades vendidas*

VAN	7,082
TIR	20%
Periodo de recuperó del capital	3 años

Fuente: Elaboración propia

Tasa de descuento: Manteniendo las cantidades vendidas y costos de los productos, al variar la tasa de descuento los resultados del TIR y periodo de recuperó no se vieron afectados en lo absoluto por lo que se puede afirmar que no son sensibles a la variación de la tasa de descuento a diferencia del VAN el cual se vio afectado, pero no como en los casos anteriores.

- Tasa de descuento de 15%

Tabla 18: *Tasa de descuento de 15%*

VAN	25,509
TIR	43%
Periodo de recupero del capital	2 años

Fuente: Elaboración propia

- Tasa de descuento de 10%

Tabla 19: *Tasa de descuento de 10%*

VAN	33,757
TIR	43%
Periodo de recupero del capital	2 años

Fuente: Elaboración propia

7.5. Fuentes de financiamiento

Para poder cubrir la cuota de inversión necesaria para desarrollar el proyecto, los socios de la empresa “Mishki Vegan Burgers” emplearon la triple F (Family, Friends and Fools) como la principal vía de financiamiento. Para esto, se recopilaban los ahorros de cada miembro directivo de la empresa, además de contar con una bicicleta y un cooler, puestos a disposición de la empresa para el delivery por un miembro directivo.

Asimismo, se optó por acceder al servicio de mentoring, asesoramiento y capacitación del HUB UDEP para poder participar en el concurso en cartera de Start Up Perú, para emprendedores dinámicos y de alto impacto, que brinda un financiamiento de hasta 137 000 nuevos soles. Esto es posible porque esta empresa ofrece un producto innovador, con proyección a mercados internacionales y a la generación de empleos de calidad; condiciones esenciales para participar de esta vía de financiamiento.

Conclusiones

- Se tiene un amplio mercado potencial al cual se podría ingresar con facilidad exponiendo los beneficios con los que cuenta las legumbres, sin embargo, es indispensable trabajar en conjunto con el MINAGRI, puesto que, se necesita de regularización para que la industria de menestras en el Perú siga en crecimiento.
- Existen muchas herramientas para promocionar los productos ofrecidos como entrega de panfletos, redes sociales, influencers, anuncios por radio, etc. Sin embargo, la efectividad varía al momento de comparar dichas herramientas ya que todo depende del mercado objetivo al cual se dirige la marca. Al evaluar la amplia variedad de herramientas pueden seleccionarse las más eficientes que permitan llegar al público objetivo en los momentos adecuados, de manera que no involucre costos cuyos resultados no serán los esperados.
- El contacto continuo con el cliente es un factor muy importante debido a que ellos tienen como una de sus fuentes de información las redes sociales, esto permite mantenerlos al tanto de las innovaciones u ofertas de la marca. El contacto continuo y la pronta respuesta de las consultas de los clientes agrega valor al servicio que acompaña al producto y se vuelve más atractivo.
- Mishki Vegan Burgers cuenta con una capacidad teórica que permite satisfacer la demanda en caso esta crezca. La capacidad teórica es de 172 hamburguesas diarias, y al aumentar los días de producción se puede aumentar fácilmente la capacidad. El flujo de producción teórico es de 215 hamburguesas semanales durante los primeros 3 meses y de 258 en lo que resta del primer año.
- Para el correcto desarrollo del proyecto “Mishki Vegan Burgers” es fundamental la participación de una junta directiva, que es el principal factor de éxito de este negocio, con funciones específicas que guíen las acciones de todos los miembros del equipo. En base a esto, la elaboración de un organigrama que describa jerárquicamente a la empresa permite una mejor estructuración, control y organización de esta.
- Las funciones realizadas tanto por el gerente general, miembro director de toda la empresa, así como por el encargado del delivery cobran gran relevancia, casi en la

misma medida, debido al organigrama horizontal que permite una toma de decisiones sencillas. Por ello, si algún miembro del equipo no cumple con sus funciones y no se compromete a lograr la misión y visión de la empresa, esta se puede ver seriamente afectada al igual que los clientes que confían en la organización.



Referencias bibliográficas

- ¿Qué es el MINSA?* (08 de septiembre de 2020). Obtenido de Todo lo que quieres saber sobre el Minsa: <https://feelingperu.com/minsa/#:~:text=El%20MINSA%2C%20o%20Ministerio%20de,beneficio%20de%20todos%20los%20ciudadanos>
- Clifford, J., & Kozil, A. (2017). *Grasa y Colesterol en la Dieta*. Colorado State University. Obtenido de https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/211700/AEXT_09319spa_201709.pdf?sequence=1
- Conveagro*. (14 de junio de 2020). Obtenido de <https://conveagro.org.pe/productores-peruanos-de-lentejas-sin-respaldo/>
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. (12 de Octubre de 2020). *Texto Único de Procedimientos Administrativos*. Obtenido de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>
- Educaweb. (2018). *Gerente de producción*. Obtenido de [educaweb.com: https://www.educaweb.com/profesion/gerente-produccion-538/](https://www.educaweb.com/profesion/gerente-produccion-538/)
- Enciclopedia de negocios para empresas*. (s.f.). Recuperado el 10 de octubre de 2020, de Shopify: <https://es.shopify.com/enciclopedia/negocio-a-consumidor-b2c>
- Falabella*. (2020a). Obtenido de Procesador de Alimentos: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/880750039/Procesador-de-Alimentos/880750039?kid=shopp800000022765>
- Falabella*. (2020b). Obtenido de Taco Redondo x 6 Piezas: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/880864586/Taco-Redondo-x-6-Piezas/880864586>
- Falabella*. (2020c). Obtenido de Juego de Ollas Strain 8 Pzas Antiadherente: https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/16430518/Juego-de-Ollas-Strain-8-Pzas-Antiadherente/16430518/?rid=Recs!PDP!FAPE!PDP_Carrusel!Normal!Vistos_juntos!880861070!16430518
- Falabella*. (2020d). Obtenido de Rallador con Bowl: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/prod11040112/Rallador-con-Bowl/881566118?kid=shopp800000022765>
- FAO. (2016). Obtenido de se requieren bajas cantidades de agua para la producción de su insumo principal
- García, V. (2019). *Tutorial: cómo hacer hamburguesas veganas perfectas*. Obtenido de Gastronomía Vegana: <https://www.gastronomiavegana.org/recetas/como-hacer-hamburguesas-veganas-perfectas/>

- Gestión, R. (14 de junio de 2020). *Manufactura creció 3.7% en marzo por avance del subsector no primario, señala Produce*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/manufactura-crecio-3-7-marzo-avance-subsector-primario-senala-produce-nndc-266492-noticia/>
- Gestión, R. (14 de junio de 2020). *Perú está entre los diez principales proveedores de legumbres De EE.UU.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-diez-principales-proveedores-legumbres-ee-uu-255527-noticia/>
- J., L. (13 de junio de 2020). *Minagri Promueve La Instalación De 300 Hectáreas De Semilleros De Menstras En Lambayeque y Piura*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/minagri-promueve-la-instalacion-de-300-hectareas-de-semiller-14305>
- León, J. (13 de junio de 2020). *Producción De Menstras En Perú Creció 80% En Los Últimos 20 Años*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/produccion-de-menstras-en-peru-crecio-80-en-los-ultimo-15942>
- Linio. (15 de junio de 2020). Obtenido de Balanza Gramera De Cocina Con Plato 1g A 5kg Azul: https://www.linio.com.pe/p/balanza-gramera-de-cocina-con-plato-1g-a-5kg-azul-y192eg?adjust_t=1zira0_f1h7ws&adjust_google_network=g&adjust_google_placement=&adjust_campaign=per-semun-spla&adjust_adgroup=70440104337&utm_term=appliances&gclid=CjwKCAjwxLH3BRA
- Mba & educación ejecutiva. (9 de enero de 2017). *Las 5 principales funciones de un idirector financiero*. Obtenido de [mba.americaeconomia.com: https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-5-principales-funciones-de-un-director-financiero](https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-5-principales-funciones-de-un-director-financiero)
- Mercado libre*. (2020a). Obtenido de Electrolux Cocina A Gas 56dax 4 Quemadores: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438929758-electrolux-cocina-a-gas-56dax-4-quemadores-_JM
- Mercado libre*. (2020b). Obtenido de Malla Cobre Cabellos Nylon / Cofia / Malla Tipo Red x 300 und: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-437085793-malla-cobre-cabellos-nylon-cofia-malla-tipo-red-x-300und-_JM?quantity=1#position=4&type=item&tracking_id=4926737d-1c31-4a13-bde2-bf78b9ff6281
- Mercado libre*. (2020c). Obtenido de Guante Manopla De Silicon Para Horno Reposteria Cocina - R: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-436492363-guante-manopla-de-silicon-para-horno-repostreteria-cocina-r-_JM?quantity=1#position=6&type=item&tracking_id=45d8dc72-6df6-455e-b0e5-57b57eb48b0c
- Mercado libre*. (2020d). Obtenido de Mandiles De Drill Publicitario: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-435048347-mandiles-de-drill-publicitario-_JM?quantity=1#position=2&type=item&tracking_id=1518c067-94cf-45b2-9e15-36b9ef971936
- Mercado libre*. (2020e). Obtenido de Mascarilla Reutilizable Ffp2 / N95 Válvula Empaque Sellado: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-439986921-mascarilla-reutilizable-ffp2-n95-valvula-empaque-sellado-_JM?quantity=1&variation=56042435755#position=13&type=item&tracking_id=73fe2c71-685f-4bb7-b1e5-3546b85b9c2a

- Mercado libre.* (mayo de 2020f). Obtenido de Bolws de acero inoxidable: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-439828796-bolws-de-acero-inoxidable-_JM?quantity=1#position=53&type=item&tracking_id=43747d75-0a40-4b9a-9e5c-466206e9d90d
- Metro.* (s.f.). Recuperado el 30 de mayo de 2020, de Hamburguesas Vegetariana de Lenteja Caja Della Natura 600g: <https://www.metro.pe/hamburguesa-vegetariana-de-lentejas-della-natura-caja-600-g-504989/p>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). *siea.minagri.gob.pe*. Obtenido de Calendario de Siembras y Cosechas: <http://siea.minagri.gob.pe/calendario/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (19 de octubre de 2020). *Ministra Alva: medidas de política contribuyen a la reactivación de la economía y la creación de empleo*. Obtenido de gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/308952-ministra-alva-medidas-de-politica-contribuyen-a-la-reactivacion-de-la-economia-y-la-creacion-de-empleo>
- Ministerio de Salud. (08 de agosto de 2019). *Conoce las advertencias publicitarias (octógonos)*. Obtenido de gob.pe: <https://www.gob.pe/1066-ministerio-de-salud-conoce-las-advertencias-publicitarias-octogonos>
- Ministerio de Salud. (14 de junio de 2020). *www2.congreso.gob.pe*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9F11388EA0C3C78705257C4500638608/\\$FILE/DIGESA-Normativasanitariadealimentos.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9F11388EA0C3C78705257C4500638608/$FILE/DIGESA-Normativasanitariadealimentos.pdf)
- Mitumala.* (21 de junio de 2020). Obtenido de https://casas.mitula.pe/detalle/666/4890105592747210217/8/1/alquiler-departamentos-piura-castilla?search_terms=alquiler+departamentos+piura+castilla&page=1&pos=8&t_sec=1&t_or=2&t_pvid=2ef6d2c8-93ff-4601-9009-12f83206db0a
- Pampamarketing. (10 de diciembre de 2010). *Gerencia comerciales: funciones y responsabilides*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/gerencia-comercial-funciones-y-responsabilidades/>
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia Competitiva: "Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Promart.* (15 de junio de 2020). Obtenido de Estante metálico 180 cm: https://www.promart.pe/estante-metalico-180-cm-12540/p?gclid=CjwKCAjw_-D3BRBIEiwAjVMY7IOLeVW2HfgNhDrHcq1ny9Tkj6KcV-ZOSpV2Gwi4GFD8L2LafAtWixoCDYkQAvD_BwE
- Raffino, M. (26 de julio de 2019). *Gerente General*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/gerente-general/>
- Ripley.* (2020a). Obtenido de Electrolux Congeladora EFCC32C2HQW 318L: <https://simple.ripley.com.pe/electrolux-congeladora-efcc32c2hqw-318l-2003180741723p#especificaciones>
- Ripley.* (2020b). Obtenido de Set de cucharas medidoras: https://simple.ripley.com.pe/set-de-cucharas-medidoras-2086237416508p#cbar_widget_p1=
- Sanua Productos.* (08 de septiembre de 2020). Obtenido de SANUA: <https://www.sanua.pe/productos>

- SENASA. (12 de Octubre de 2020). *Qué es SENASA*. Obtenido de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>
- Sodimac*. (2020a). Obtenido de Espátula cocina: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/49870X/Espatla-oina/49870X>
- Sodimac*. (2020b). Obtenido de Espátula de Silicona: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2674599/Espatla-e-Siliona/2674599>
- Sodimac*. (2020c). Obtenido de Guantes de látex Talla 8: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2617242/Gantes-e-late-Talla-/2617242>
- Sodimac*. (2020d). Obtenido de Espátula de silicona: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1700006/Espatla-e-siliona/1700006>
- Sodimac*. (2020e). Obtenido de Bowl euro inoxidable 30cm: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1396617/Bowl-euro-inoxidable-30cm/1396617>
- Sodimac*. (2020f). Obtenido de Bolo Deep Mixing 20cm: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2930277/Bolo-Deep-Mixing-O-20cm/2930277>
- Sodimac*. (2020g). Obtenido de Escritorio de melamina con repisa + Silla de oficina Avignon negro HC Office: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/3579654C/Esitorio-de-melamina-con-repisa-Silla-de-oficina-Avignon-negro-HC-Office/3579654C>
- Tottus. (junio de 2020). *Chucharas Medidoras Bakery Pro*. Obtenido de Tottus: <https://www.tottus.com.pe/tottus/product/CASA-JOVEN/Cucharas-Medidoras-Bakery-Pro/41499380?navAction=jump&navCount=2>
- Tottus. (mayo de 2020). *Tazas Medidoras Bakery Pro*. Obtenido de Tottus: <https://www.tottus.com.pe/tottus/product/CASA-JOVEN/Tazas-Medidoras-Bakery-Pro/41499379?navAction=jump&navCount=2#>
- Vitale Loft. (2018). *Modelo Óptima 75 m2*. Obtenido de Vitale Loft: <https://www.vitaleloft.com/modelos-optima-en-vitale-loft/modelo-optima-75-m2/>

Apéndices





Apéndice A. Cálculo de batch y capacidad diaria

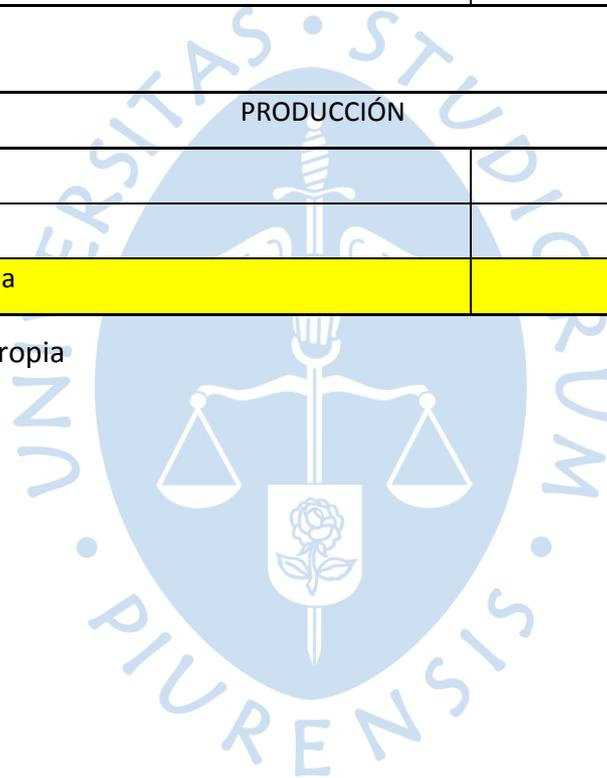
Cálculo del tamaño de un batch de acuerdo con la capacidad de la maquinaria y demás utensilios.

Tabla 1: *Cálculo de batch y capacidad diaria*

BATCH		
Capacidad de bandejas	24	unidades
Capacidad de horno (4 bandejas)	96	unidades
Capacidad Ollas	46	unidades
Capacidad de procesadora	43	unidades
Tamaño del batch	43	unidades

PRODUCCIÓN		
# Batch		4
Horas/día		4
Capacidad diaria		172

Fuente: Elaboración propia



Apéndice B. Tiempo de manufactura de un batch de hamburguesasTabla 2: *Tiempo de manufactura de un batch de hamburguesas*

TIEMPOS (min)	
Preparación Lentejas	40
Moldeo	10
Congelar	30
Horno	20
Empaquetado	20
Total	120

Fuente: Elaboración propia



Apéndice C. Diagrama hombre - máquina

Diagrama hombre- máquina para la preparación de las hamburguesas en un día de trabajo. Capacidad para 4 batch en un turno de 4 horas.

	Minutos	PREPARACIÓN	MOLDEO	CONGELAR	HORNO	EMPAQUETADO	
8:00 a. m.	10	1					
	20						
	30						
	40						
	50		2	1			
60		1					
9:00 a. m.	70	3					
	80						
	90		2				
	100			2			
10:00 a. m.	110	4					
	120						
	130		3			1 y 2	
	140						
	150			3			
11:00 a. m.	160	HORAS EXTRAS	4			1	
	170						
	180			4			2
	190						
	200						
	210					3 y 4	
	220						
230					3		
12:00 p. m.	240						
	250					4	
	260						
	270						
	280						
	290						
	300						

Figura 1: Diagrama hombre - máquina

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Leyenda

	Batch 1
	Batch 2
	Batch 3
	Batch 4

Fuente: Elaboración propia

Apéndice D. Prototipo de página web de "Mishki Vegan Burgers"

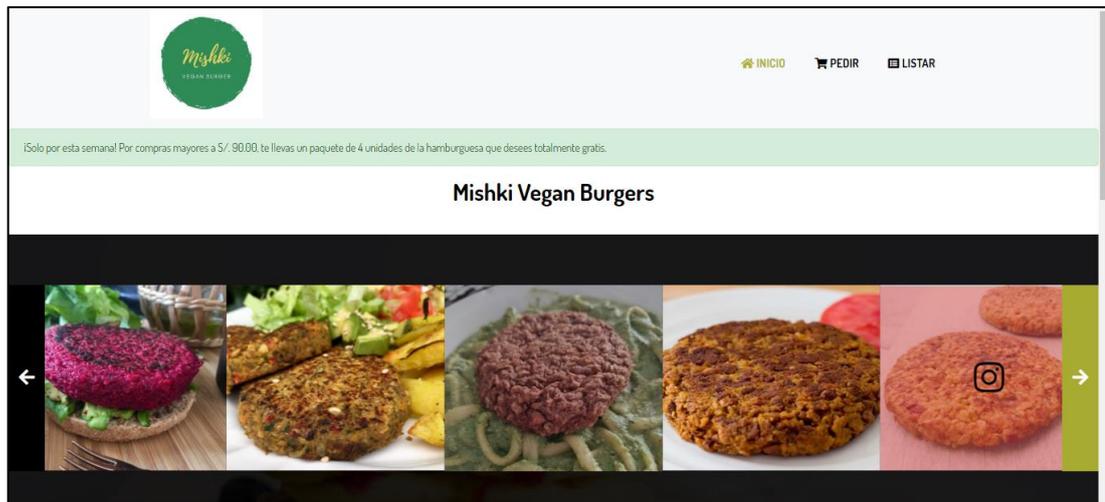


Figura 2: Prototipo de página web Parte I

Fuente: Elaboración propia

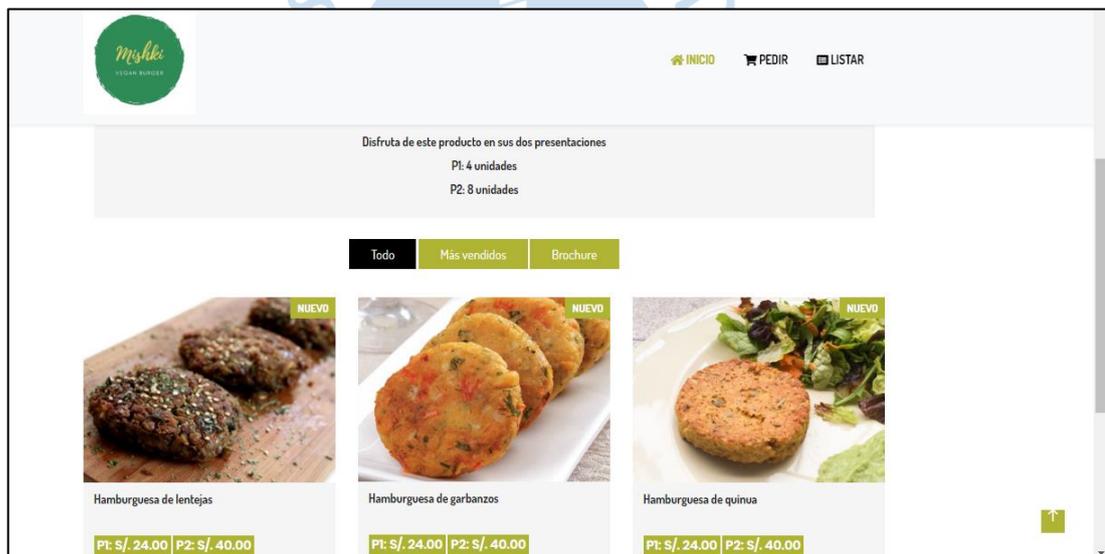
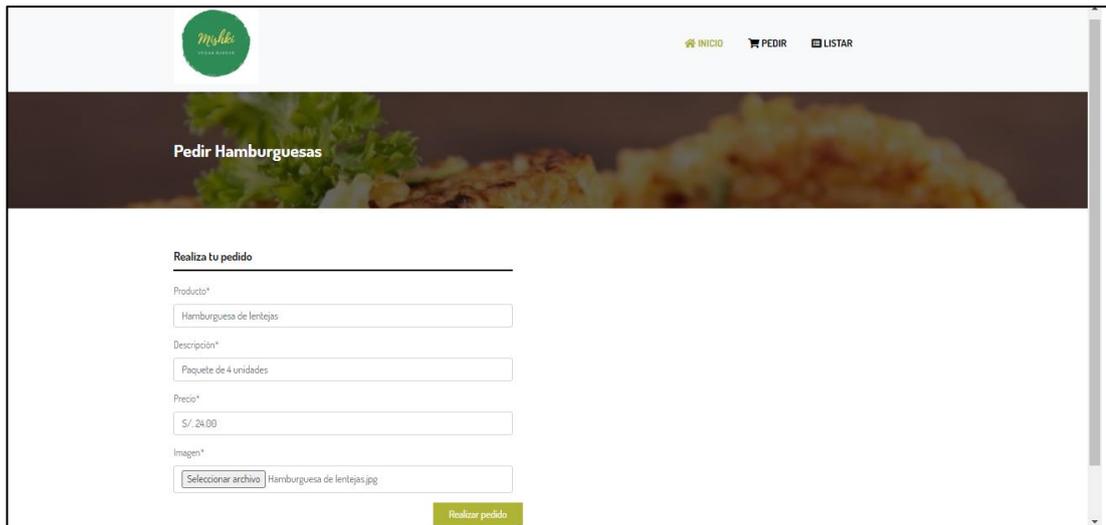


Figura 3: Prototipo de página web Parte II

Fuente: Elaboración propia



The image shows a web form titled "Realiza tu pedido" (Place your order) for ordering lentil burgers. The form is set against a background image of a burger. At the top left is a logo for "msh" and at the top right are navigation links for "INICIO", "PEDIR", and "LISTAR". The form fields are as follows:

- Producto***: Input field containing "Hamburguesa de lentejas".
- Descripción***: Input field containing "Paquete de 4 unidades".
- Precio***: Input field containing "S/ 24.00".
- Imagen***: File selection field with a "Seleccionar archivo" button and the filename "Hamburguesa de lentejas.jpg".

At the bottom right of the form is a green button labeled "Realizar pedido".

Figura 4: Prototipo de página web Parte III

Fuente: Elaboración propia

