



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**Proyecto pre mezcla Duley**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Administración y Recursos Humanos

Para optar el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales

**AUTOR(ES)**

Delgado Burga, Daniela (0000-0002-7679-9096)

Domínguez Julca, Anais Gina (0000-0002-5308-3554)

Flores Huancas, James Anderson (0000-0002-6975-5765)

Medina Bailetti, Bianca Pilar del Rosario (0000-0002-7438-3863)

Klinar López, Nicole (0000-0002-1004-8871)

**ASESOR**

Gallardo Valencia, Julián Federico (0000-0002-4708-4294)

**Lima, 01 de Diciembre de 2020**

## *DEDICATORIA*

*A Dios, nuestros padres, familiares y amigos que estuvieron con nosotros durante estos cinco años llenos de esfuerzo y aprendizaje. De igual modo, a nuestro profesor Julián Gallardo por su paciencia y motivación en el desarrollo de este proyecto.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mis padres por haberme dado la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, por haber sido mi mayor soporte en las situaciones complejas, por haber celebrado mis logros y motivado a pensar siempre en grande. Agradezco a mi abuelita que me brindó tranquilidad y confianza en mis noches de estudio y a mi papi que desde el cielo está conmigo en todo momento. Gracias de corazón por ser mi apoyo incondicional.

*Bianca Pilar del Rosario Medina Bailetti*

Agradezco a Dios por llenarme de bendiciones. A mi padre, por el esfuerzo económico que hizo durante estos cinco años. A mi madre, que ha estado conmigo en todo momento. A mi hermano que me demostró que no hay edad para lograr nuestros objetivos. Al Sr. José León por todo el apoyo que le brindó a mi padre y a mi persona para poder culminar mis estudios. A mi abuelo presente y a los que ya no están, por cuidarme y guiar mis pasos.

*Daniela Delgado Burga*

Agradezco a Dios, mis amigos y mi familia por ser parte de la realización de este trabajo. A mis padres por nunca cesar su apoyo en el logro de mis metas y por su incansable labor para darme la educación que he recibido desde pequeño. A mis hermanas y amigos que me brindaron su ayuda incondicional. Finalmente, agradecer a mi grupo de trabajo, pues sin ellas esto definitivamente no hubiera sido posible.

*James Anderson Flores Huancas*

Agradezco principalmente a Dios, por darme la oportunidad de cumplir mi sueño y demostrarme tantas veces su existencia, dándome fuerzas para continuar. A mis padres por ser mi inspiración para alcanzar mis metas y a mi hermana por su ayuda incondicional. Finalmente, agradecer a mi mamá Olguita por su incansable esfuerzo y dedicación por sacar adelante a sus hijos. Sin ellos no hubiera sido posible lograr este triunfo.

*Nicole Klinar López*

Agradezco a Dios, por guiarme y bendecirme. A mis padres por el esfuerzo que realizaron para darme la oportunidad de lograr mis sueños, por ser mi principal fuente de soporte en los momentos más difíciles y por la motivación constante a lo largo de este camino. A mi hermano por la paciencia, confianza y apoyo incondicional. Finalmente, agradecer a mis amistades por la disposición y el aliento constante en toda mi etapa académica.

*Anais Gina Dominguez Julca*

## RESUMEN

Nuestro proyecto busca desarrollar una idea de negocio a partir de una necesidad común detectada entre la población Peruana. El proyecto se divide en dos etapas; la validación del problema y la solución propuesta.

Hoy en día las personas realizan varias actividades diarias atribuibles al trabajo, estudios, entre otros, las cuales generan que tengan pocas horas para realizar tareas como cocinar y ejercitarse. Es por ello, que optan por comprar comidas preparadas o listas para preparar en vez de seguir una receta desde cero. Sin embargo, cuando disponen de tiempo libre y deciden preparar alguna comida o postre no siempre tienen resultados exitosos, ya que durante la preparación suelen frustrarse por no medir bien las cantidades y/o no contar con los utensilios necesarios.

Es aquí en donde Duley decide crear una pre mezcla de picarones para satisfacer la necesidad de preparar un postre de manera práctica y rápida.

En la primera etapa, se realizaron entrevistas a nuestro público objetivo y a expertos en el tema con el fin de obtener información acerca del problema.

En la segunda etapa, se desarrolló el modelo de negocio para determinar la viabilidad del mismo.

Nuestro diferencial es la calidad del producto y la relación cercana con el cliente. Las proyecciones indican que bajo una tasa de descuento del 14.73%, lograremos un VAN de S/25,641 soles, con una tasa interna de retorno de 32.00% en un periodo de recupero de la inversión de 3.67 años, lo cual representa una gran oportunidad de inversión.

Palabras clave: negocio; idea; problema; solución; pre mezcla; picarones

## DULEY PREMIX PROJECT

### ABSTRACT

Our project seeks to develop a business idea based on a common need detected among the Peruvian population. The project is divided into two stages: the validation of the problem and the proposed solution.

Nowadays, people carry out several daily activities attributable to work, studies, and others, which generate that they have few hours to perform activities such as cooking and exercising. That's why they choose to buy prepared or ready-to-prepare meals rather than following a recipe from scratch. However, when they have free time and decide to prepare a meal or dessert, they don't always have successful results, since during the preparation they tend to get frustrated by not measuring the quantities well and / or not having the necessary utensils.

That's why Duley decides to create a premix of picarones to satisfy the need to prepare a dessert in a practical and fast way.

In the first stage, interviews were realized to our target audience and experts on the topic in order to get information about the problem.

In the second stage, the business model was developed to determine its viability.

Our differential is the product's quality and the close relationship with the client. The projections indicate that under a discount rate of 14.73%, we will achieve a NPV of S/25,641 with an Internal Rate of Return of 32.00% in a 3.67-year payback period of investment, which represents a great investment opportunity.

Keywords: business; idea; problem; solution; premix; picarones

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>FUNDAMENTOS INICIALES</b> .....	<b>1</b>
1.1	EQUIPO DE TRABAJO .....	1
1.1.1	Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante .....	1
1.2	PROCESO DE IDEACIÓN .....	4
1.2.1	BMC del proyecto .....	4
1.2.2	Explicación del Modelo de Negocio .....	4
1.2.3	Justificación de escalabilidad .....	9
<b>2</b>	<b>VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>10</b>
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE ASUME TIENE EL CLIENTE O USUARIO.....	10
2.1.1	Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema	11
2.1.1.1	Entrevista a personas del público objetivo .....	11
2.1.1.2	Entrevistas a expertos .....	14
2.1.2	Análisis e interpretación de resultados .....	17
2.1.2.1	Interpretación – Público Objetivo.....	17
2.1.2.2	Interpretación – Expertos.....	18
2.2	DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE USUARIO(S) IDENTIFICADO(S) .....	19
2.2.1	Value Proposition Canvas .....	19
2.2.1.1	Perfil del cliente:.....	20
2.2.1.2	Mapa de valor .....	22
2.2.1.3	Explicación del encaje Problema – Solución .....	24
2.2.2	Determinación del tamaño de mercado .....	26
2.2.2.1	Cálculo tamaño de mercado .....	27
2.2.2.2	Valor de mercado.....	32
2.3	DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA .....	32
2.3.1	Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC).....	32
2.3.2	Diseño, desarrollo, resultados y aprendizajes de experimentos .....	45
2.3.2.1	Diseño de los MVP's .....	45
2.3.3	Desarrollo de Experimentos que validen el BMC .....	51
2.4	PLAN DE EJECUCIÓN DEL CONCIERGE .....	78

2.4.1	Diseño y desarrollo de los experimentos.....	78
2.4.2	Análisis e interpretación de los resultados .....	83
2.4.3	Aprendizajes del Concierge.....	84
2.5	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	85
<b>3</b>	<b>DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>89</b>
3.1	PLAN ESTRATÉGICO .....	89
3.1.1	Declaraciones de Misión y Visión.....	89
3.1.2	Análisis Externo .....	91
3.1.2.1	Análisis de la competencia directa, indirecta y potencial y análisis de proyectos similares locales e internacionales .....	94
3.1.3	Análisis Interno .....	96
3.1.4	Análisis FODA .....	98
3.1.5	Análisis de objetivos y estrategias.....	98
3.1.5.1	Objetivos.....	98
3.1.5.2	Estrategia Genérica.....	99
3.1.5.3	Estrategias FO, DO, DA y FA.....	100
3.1.5.4	Metas .....	101
3.1.6	Formalización de la empresa .....	102
3.1.7	Diagrama Gantt de las metas propuestas.....	104
3.2	PLAN DE OPERACIONES .....	108
3.2.1	Cadena de valor .....	108
3.2.2	Determinación de procesos.....	112
3.2.2.1	Mapa general de procesos de la organización .....	112
3.2.2.2	Descripción de procesos estratégicos .....	112
3.2.2.3	Descripción y flujograma de procesos operativos.....	114
3.2.2.4	Descripción de procesos de soporte .....	123
3.2.2.5	Capacidad producción y/o servicio .....	124
3.2.2.6	Planificación de actividades operacionales .....	125
3.2.3	Presupuesto.....	126
3.2.3.1	Inversión Inicial.....	126
3.2.3.2	Costos fijos, costos variables, costos unitarios.....	127
3.3	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	131

3.3.1	Estructura organizacional .....	132
3.3.2	Determinación del personal requerido.....	134
3.3.3	Descripción de los puestos de trabajo requeridos.....	136
3.3.4	Presupuesto.....	138
3.4	PLAN DE MARKETING.....	140
3.4.1	Estrategias de marketing (offline y online) .....	142
3.4.1.1	Descripción de estrategias de producto .....	147
3.4.1.2	Descripción de estrategias de fijación de precio .....	153
3.4.1.3	Descripción de estrategias de plaza .....	155
3.4.1.4	Descripción de estrategias de promoción .....	156
3.4.2	Presupuesto.....	157
3.5	PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	159
3.5.1	Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. Emprendimiento. 160	
3.5.2	Actividades a desarrollar .....	162
3.5.3	Presupuesto.....	166
3.6	PLAN FINANCIERO .....	169
3.6.1	Ingresos.....	169
3.6.2	Egresos .....	174
3.6.2.1	Costo de ventas.....	174
3.6.2.2	Gastos .....	185
3.6.3	Inversiones.....	193
3.6.4	Estados financieros y Análisis de los EE.FF. ....	196
3.6.5	Indicadores financieros.....	211
3.7	PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	216
3.7.1	Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos ....	216
3.7.2	Cálculo del valor del emprendimiento.....	217
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>225</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>228</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>233</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cálculo de tamaño potencial .....	27
Tabla 2. Hipótesis relacionada con el tipo de experiencia del público objetivo .....	32
Tabla 3. Hipótesis relacionada con la preferencia del consumidor .....	33
Tabla 4. Hipótesis sobre factores que impulsan la compra del producto .....	33
Tabla 5. Hipótesis sobre valoración de las líneas de productos .....	34
Tabla 6. Hipótesis sobre conocimiento del público objetivo sobre la competencia.....	34
Tabla 7. Hipótesis relacionada con la disposición de compra a través de redes sociales....	35
Tabla 8. Hipótesis sobre valoración de videos tutoriales .....	35
Tabla 9. Hipótesis sobre opinión del chatbot de Facebook .....	36
Tabla 10. Hipótesis sobre aceptación del precio .....	36
Tabla 11. Hipótesis sobre conocimiento del público objetivo sobre la competencia.....	37
Tabla 12. Hipótesis sobre aceptación del diseño del empaque.....	37
Tabla 13. Hipótesis sobre aceptación de la paleta de colores del empaque .....	38
Tabla 14. Hipótesis sobre aceptación del diseño interno del producto .....	38
Tabla 15. Hipótesis sobre valoración de los utensilios brindados.....	39
Tabla 16. Hipótesis sobre aceptación del sabor de la pre mezcla.....	39
Tabla 17. Hipótesis sobre valoración de la practicidad del producto .....	40
Tabla 18. Hipótesis sobre adecuación del perfil de los candidatos al puesto de operario de producción .....	40
Tabla 19. Hipótesis sobre adecuación del perfil de los candidatos al puesto de gestión de calidad.....	41
Tabla 20. Hipótesis sobre obtención de proveedores mayoristas de harinas.....	41
Tabla 21. Hipótesis sobre obtención de máquinas requeridas para la producción .....	42
Tabla 22. Hipótesis sobre obtención de los requisitos para el registro sanitario.....	42
Tabla 23. Hipótesis sobre contenido atractivo de Instagram.....	43
Tabla 24. Hipótesis sobre Facebook como red social más seguida.....	43
Tabla 25. Hipótesis sobre obtención de apoyo de influencers .....	44
Tabla 26. Hipótesis sobre obtención de requisitos para vender en supermercados.....	44
Tabla 27. Listado de preguntas para usuarios .....	52
Tabla 28. Listado de preguntas para usuarios luego de experimentación .....	56
Tabla 29. Listado de preguntas para candidatos a Técnico de Aseguramiento de la Calidad .....	59

Tabla 30. Listado de preguntas para candidatos a Operario de producción .....	59
Tabla 31. Listado de proveedores y mensaje enviado .....	61
Tabla 32. Listado de palabras clave para la búsqueda de las máquinas .....	62
Tabla 33. Listado de preguntas a usuarios sobre redes sociales .....	69
Tabla 34. Listado de indicadores .....	71
Tabla 35. Listado de influencers contactadas y mensaje enviado .....	76
Tabla 36. Nuevo listado de influencers contactadas y mensaje enviado .....	77
Tabla 37. Preguntas necesarias para crear la misión .....	90
Tabla 38. Preguntas necesarias para crear la visión .....	90
Tabla 39. Matriz de stakeholders - Accionistas .....	161
Tabla 40. Matriz de stakeholders – Colaboradores y clientes .....	162
Tabla 41. Matriz de stakeholders – Proveedores, Medio Ambiente, Gobierno, Clientes potenciales y Sociedad .....	163

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Daniela Delgado Burga.....	1
Figura 2. Bianca Media Bailetti.....	2
Figura 3. James Anderson Flores Huancas.....	2
Figura 4. Anais Gina Domínguez Julca.....	3
Figura 5. Nicole Klinar López.....	3
Figura 6. Business Model Canvas de Duley. ....	4
Figura 7. ¿Cuántas horas trabajas al día? Adaptado de “El 73% de los jóvenes peruanos trabaja y estudia a la vez”, por Info Capital Humano.....	10
Figura 8. Listado de preguntas a público objetivo.....	11
Figura 9. Listado de preguntas a expertos. ....	14
Figura 10. Value Proposition Canvas de Duley. ....	19
Figura 11. Población urbana y rural de Lima, por CPI Abril 2019.....	27
Figura 12. Población y hogares en Lima, por CPI Abril 2019.....	28
Figura 13. Población y hogares en Lima metropolitana, por CPI Abril 2019.....	28
Figura 14. Población de Lima metropolitana según Generación, por CPI Abril 2019.....	29
Figura 15. Población de Lima metropolitana según nivel socioeconómico, por CPI Abril 2019.....	29
Figura 16. Consumo en el hogar, por Kantar 2020.....	30
Figura 17. Encuesta Duley.....	31
Figura 18. Listado de pre mezclas en el mercado nacional.....	31
Figura 19. Boceto del diseño del empaque.....	45
Figura 20. Diseño del empaque externo.....	46
Figura 21. Diseño del empaque interno.....	46
Figura 22. Evolución de prototipo en físico.....	46
Figura 23. Boceto de página de Facebook.....	48
Figura 24. Boceto de página de Instagram.....	48
Figura 25. Imagen de portada.....	49
Figura 26. Descripción de la empresa para redes sociales.....	49
Figura 27. Diseño de página de Facebook.....	50
Figura 28. Diseño de página de Instagram.....	50
Figura 29. Guía Focus Group primera parte.....	65
Figura 30. Guía Focus Group segunda parte.....	66

Figura 31. Publicación en redes sociales Nro 1 .....	71
Figura 32. Publicación en redes sociales Nro 2.....	72
Figura 33. Publicación en redes sociales Nro 3 .....	72
Figura 34. Publicación en redes sociales Nro 4.....	75
Figura 35. Landing Page Facebook. ....	79
Figura 36. Landing Page Instagram.....	79
Figura 37. Pre mezcla Clásica .....	79
Figura 38. Mensajes de intención de compra. ....	80
Figura 39. Publicación en formato storie. ....	81
Figura 40. Métricas de publicación pagada. ....	81
Figura 41. Publicación con precio en formato feed.....	82
Figura 42. Mensajes de intención de compra. ....	82
Figura 43. Publicación con precio en formato storie.....	83
Figura 44. Métricas de publicación pagada .....	83
Figura 45. Investigación de mercado año 0.....	85
Figura 46. Porcentaje de variaciones según campaña de marketing .....	85
Figura 47. Proyección de unidades año 1. ....	86
Figura 48. Proyección de unidades año 2. ....	87
Figura 49. Proyección de unidades año 3. ....	88
Figura 50. Proyección de unidades año 4. ....	88
Figura 51. Proyección de unidades año 5. ....	89
Figura 52. Cuadro comparativo de la competencia directa, indirecta y potencial.....	95
Figura 53. Cuadro comparativo con competencia directa .....	96
Figura 54. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). ....	98
Figura 55. Estrategias FO, DO, DA, FA. ....	100
Figura 56. Diagrama Gantt año 0 hasta semana 9. ....	105
Figura 57. Diagrama Gantt año 0 hasta semana 21. ....	105
Figura 58. Diagrama Gantt año 1 actividades hasta Abril. ....	105
Figura 59. Diagrama Gantt año 1 actividades hasta Octubre. ....	106
Figura 60. Diagrama Gantt año 2 actividades hasta Julio. ....	106
Figura 61. Diagrama Gantt año 2 actividades hasta Diciembre. ....	106
Figura 62. Diagrama Gantt año 3 actividades hasta Julio. ....	106
Figura 63. Diagrama Gantt año 3 actividades hasta Diciembre. ....	107

Figura 64. Diagrama Gantt año 4 actividades. ....	107
Figura 65. Diagrama Gantt año 5 y 6 actividades. ....	107
Figura 66. Cadena de valor de Duley. ....	108
Figura 67. Mapa de procesos de Duley. ....	112
Figura 68. Flujograma de proceso de control de calidad de entrada de insumos. ....	115
Figura 69. Flujograma de proceso de control de calidad de salida de insumos. ....	116
Figura 70. Flujograma de proceso de elaboración de Duley. ....	118
Figura 71. Flujograma de proceso de almacenamiento de productos terminados. ....	119
Figura 72. Flujograma de proceso de ventas y pedidos. ....	121
Figura 73. Flujograma de proceso de distribución del producto. ....	122
Figura 74. Distribución de trabajo. ....	125
Figura 75. Planificación de actividades a realizarse. ....	125
Figura 76. Activos Fijos. ....	126
Figura 77. Gastos Pre operativos. ....	126
Figura 78. Obras civiles. ....	127
Figura 79. Costos de insumo línea Clásica. ....	128
Figura 80. Costos de insumo línea Ancestral. ....	129
Figura 81. Costos de insumo línea Peruanísima. ....	130
Figura 82. Cálculo de horas laboradas. ....	130
Figura 83. Detalle de costos fijos. ....	131
Figura 84. Precio de Delivery. ....	131
Figura 85. Organigrama Año 1. ....	132
Figura 86. Organigrama Año 2. ....	133
Figura 87. Organigrama Año 3. ....	133
Figura 88. Organigrama Año 4. ....	134
Figura 89. Organigrama Año 5. ....	134
Figura 90. Perfil del puesto de Administrador. ....	136
Figura 91. Perfil del puesto de Auxiliar de Logística. ....	137
Figura 92. Perfil del puesto de Operario de Producción. ....	137
Figura 93. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del primer año de operación. ....	138
Figura 94. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del primer año de operación. ....	138
Figura 95. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del segundo año de operaciones. ....	139
Figura 96. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del segundo año de operaciones. ....	139

Figura 97. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del tercer año de operaciones.....	139
Figura 98. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del tercer año de operaciones.....	139
Figura 99. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del cuarto año de operaciones.....	139
Figura 100. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del cuarto año de operaciones.....	140
Figura 101. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del quinto año de operaciones. ....	140
Figura 102. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del quinto año de operaciones.....	140
Figura 103. Plan de la campaña See. ....	142
Figura 104. Publicación del Lanzamiento Duley. ....	143
Figura 105. Publicación Pre Lanzamiento Duley.....	143
Figura 106. Plan de la campaña Think. ....	144
Figura 107. Publicación de Vídeos tutoriales.....	144
Figura 108. Plan de la campaña DO. ....	145
Figura 109. Publicación con el primer precio de la Pre mezcla Duley. ....	145
Figura 110. Publicación con el precio oficial de la Pre mezcla Duley.....	146
Figura 111. Plan de la campaña de Care. ....	146
Figura 112. Caja de la Pre mezcla Duley. ....	149
Figura 113. Interior de la caja de la Pre mezcla Duley.....	149
Figura 114. Logo Duley. ....	149
Figura 115. Ciclo de vida del producto Duley en el mercado. ....	150
Figura 116. Evolución del logo de Duley.....	151
Figura 117. Matriz de Ansoff de Duley.....	152
Figura 118. Precios de las líneas de Pre mezclas Duley.....	153
Figura 119. Requisitos para vender en Supermercados y Tiendas de Conveniencia. ....	155
Figura 120. Presupuesto de Marketing para el año 0 .....	157
Figura 121. Presupuesto de Marketing para el año 1. ....	157
Figura 122. Presupuesto de Marketing para el año 2. ....	158
Figura 123. Presupuesto de Marketing para el año 3. ....	158
Figura 124. Presupuesto de Marketing para el año 4. ....	159
Figura 125. Presupuesto de Marketing para el año 5. ....	159
Figura 126. Presupuesto de Responsabilidad Social proyectado a 5 años. ....	166
Figura 127. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 0. ....	166
Figura 128. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 1. ....	167
Figura 129. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 2. ....	167

Figura 130. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 3. ....	167
Figura 131. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 4. ....	168
Figura 132. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 5. ....	168
Figura 133. Ingresos de Enero a Julio del 2021. ....	169
Figura 134. Ingresos de Agosto a Diciembre del 2021. ....	169
Figura 135. Ingresos de Enero a Julio de 2022. ....	170
Figura 136. Ingresos de Agosto a Julio de 2022. ....	170
Figura 137. Ingresos de Enero a Julio de 2023.....	171
Figura 138. Ingresos de Agosto a Diciembre de 2023. ....	171
Figura 139. Ingresos de Enero a Julio de 2024.....	172
Figura 140. Ingresos de Agosto a Diciembre de 2024. ....	172
Figura 141. Ingresos de Enero a Julio de 2025.....	173
Figura 142. Ingresos de Agosto a Diciembre de 2025. ....	174
Figura 143. Costo de insumos para la línea Clásica. ....	175
Figura 144 Costo de insumos para la línea Ancestral. ....	176
Figura 145. Costo de insumos para la línea Peruanísima. ....	177
Figura 146. Precio de delivery por distritos. ....	177
Figura 147. Cálculo de días laborables para los operarios. ....	178
Figura 148. Costos variables de Enero a Junio del 2021.....	179
Figura 149. Costos variables de Julio a Diciembre de 2021. ....	179
Figura 150. Costos variables de Enero a Junio de 2022.....	180
Figura 151. Costos variables de Julio a Diciembre de 2022. ....	180
Figura 152. Costos variables de Enero a Junio de 2023.....	180
Figura 153. Costos variables de Julio a Diciembre de 2023. ....	181
Figura 154. Costos variables de Enero a Junio de 2024.....	181
Figura 155 Costos variables de Julio a Diciembre de 2024. ....	181
Figura 156. Costos variables de Enero a Junio de 2025.....	182
Figura 157. Costos variables de Julio a Diciembre de 2025. ....	182
Figura 158. Costos fijos de Enero a Junio de 2021. ....	183
Figura 159. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2021.....	183
Figura 160. Costos fijos de Enero a Junio de 2022. ....	183
Figura 161. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2022. ....	183
Figura 162. Costos fijos de Enero a Junio de 2023. ....	184

Figura 163. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2023.....	184
Figura 164. Costos fijos de Enero a Junio de 2024. ....	184
Figura 165. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2024. ....	185
Figura 166. Costos fijos de Enero a Junio de 2025. ....	185
Figura 167. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2025. ....	185
Figura 168. Gastos preoperativos del año 2020. ....	185
Figura 169. Gastos de Enero a Junio de 2021. ....	186
Figura 170. Gastos de Julio a Diciembre de 2021.....	186
Figura 171. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2021. ....	186
Figura 172. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2021.....	187
Figura 173. Gastos de Enero a Junio de 2022. ....	187
Figura 174. Gastos de Julio a Diciembre de 2022.....	188
Figura 175. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2022. ....	188
Figura 176. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2022.....	188
Figura 177. Gastos de Enero a Junio de 2023. ....	189
Figura 178. Gastos de Julio a Diciembre de 2023.....	189
Figura 179. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2023. ....	189
Figura 180. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2023.....	189
Figura 181. Gastos de Enero a Junio de 2024. ....	191
Figura 182. Gastos de Julio a Diciembre de 2024.....	191
Figura 183. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2024. ....	191
Figura 184. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2024.....	191
Figura 185. Gastos de Enero a Junio de 2025. ....	192
Figura 186. Gastos de Julio a Diciembre de 2025. ....	192
Figura 187. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2025. ....	193
Figura 188. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2025.....	193
Figura 189. Resumen de inversión en Activos Fijos y Muebles y Enseres.....	194
Figura 190. Resumen de la depreciación de los Activos Fijos.....	194
Figura 191. Resumen de la inversión preoperativa en Intangibles.....	195
Figura 192. Resumen de la inversión en Acondicionamiento del local. ....	195
Figura 193. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2021.....	196
Figura 194. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2021. ....	196
Figura 195. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2022. ....	197



Figura 196. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2022. ....	197
Figura 197. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2023.....	198
Figura 198. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2023. ....	198
Figura 199. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2024. ....	199
Figura 200. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2024. ....	199
Figura 201. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2025.....	200
Figura 202. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2025. ....	200
Figura 203. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Enero a Julio de 2021.....	200
Figura 204. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Agosto a Diciembre de 2021.....	201
Figura 205. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Enero a Julio de 2022.....	201
Figura 206. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Agosto a Diciembre de 2022.....	201
Figura 207. Capital de Trabajo Neto Requerido. ....	201
Figura 208. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2021.....	202
Figura 209. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2021. ....	202
Figura 210. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2022.....	203
Figura 211. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2022. ....	204
Figura 212. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2023.....	205
Figura 213. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2023.. ....	205
Figura 214. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2024. ....	206
Figura 215. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2024. ....	207
Figura 216. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2025. ....	208
Figura 217. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2025. ....	208
Figura 218. Balance General sección Activos proyecto a 5 años.....	209
Figura 219. Balance General sección Pasivo + Patrimonio proyectado a 5 años.....	210
Figura 220. Flujos de Caja descontados a valor presente.....	211
Figura 221. Valor Actual Neto del proyecto. ....	211
Figura 222. Tasa Interna de Retorno del proyecto. ....	211
Figura 223. Earnings Before Interests and Taxes del Proyecto. ....	211
Figura 224. Utilidad Bruta del proyecto durante 5 años. ....	212
Figura 225. Utilidad Neta del proyecto durante 5 años. ....	212
Figura 226. Unidades vendidas de pre mezclas durante los 5 años de proyecto.....	213
Figura 227. Cálculo del Margen de Contribución Promedio Ponderado. ....	213
Figura 228. Cálculo del Margen de Contribución Promedio Ponderado por año.. ....	213

Figura 229. Cálculo del Punto de Equilibrio en unidades por año según premezcla. ....	213
Figura 230. Periodo de Recupero del proyecto. ....	214
Figura 231. Cálculo del Beta Promedio basado en industrias similares.....	214
Figura 232. Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital del proyecto. ....	215
Figura 233. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).. ....	215
Figura 234. Detalles de la inversión en Activo Fijo. ....	216
Figura 235. Detalle del Capital de Trabajo Neto.....	217
Figura 236. Beta promedio de industrias similares. ....	218
Figura 237. Riesgo País de Perú.....	218
Figura 238. Tasa libre de riesgo – Perú al 28 de octubre de 2020. ....	218
Figura 239. Prima de riesgo (Histórico). ....	218
Figura 240. Beta del proyecto. ....	219
Figura 241. Flujo de Caja Libre del proyecto a 5 años. ....	219
Figura 242. Indicadores financieros: TIR, PRI y VAN.....	219
Figura 243. Valorización de Tres Latin Foods. Adaptado de “Crunchbase”. ....	220
Figura 244. Cuadro comparativo del Método Scorecard.....	224
Figura 245. Cálculo del valor del proyecto. ....	224
Figura 246. Interacción con el producto – Carmen Burga. ....	235
Figura 247. Interacción con el producto – Mili Huancas .....	236
<i>Figura 248. Interacción con el producto – Jherson Dominguez.....</i>	<i>236</i>
<i>Figura 249. Interacción con el producto – Melanie Klinar.....</i>	<i>236</i>
Figura 250. Respuesta de Industrias Per Sac.....	237
Figura 251. Respuesta de Sumacc Food.....	237
Figura 252. Respuesta de Inka’s Long Life. ....	238
Figura 253. Visita al local de proveedor de insumos. ....	238
Figura 254. Mensajes enviados a influencers – Experimento 1. ....	239
Figura 255. Mensajes enviados a influencers – Experimento 2. ....	239
Figura 256. Cotización de las cajas para la pre mezcla. ....	241

# **1 FUNDAMENTOS INICIALES**

## **1.1 Equipo de trabajo**

### **1.1.1 Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante**

Respecto al equipo de trabajo, estará integrado por cinco jóvenes que buscan darle una nueva solución a una problemática existente a través de la creación de un producto exquisito para el paladar.

### **Daniela Delgado Burga – estudiante de la carrera de Administración y Recursos Humanos**



*Figura 1. Daniela Delgado Burga*

Daniela se caracteriza por ser una joven orientada a los resultados, minuciosa y que cuenta con una habilidad especial para formular una visión, es decir, desarrollar una imagen sobre cómo se debería trabajar en condiciones ideales. Todo esto lo complementa con su asertividad y firmeza, su excelente comunicación oral y su liderazgo innato. Por lo cual, Daniela será la Administradora de Duley y a su vez formará parte de la Directiva siendo la Accionista N°1. Las funciones principales que desarrollará son las siguientes:

- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos
- Gestionar las redes sociales de Duley
- Llevar el control de los inventarios, ingresos y salidas de los insumos.
- Identificar y proponer nuevas oportunidades de negocio.

**Bianca Pilar del Rosario Medina Bailetti – estudiante de la carrera de Administración y Recursos Humanos**



*Figura 2. Bianca Media Bailetti*

Bianca formará parte del directorio siendo la Accionista N°2. Ella es una joven perseverante que cuenta con un alto nivel de comunicación asertiva, así como la capacidad de identificar los probables costos y beneficios de una acción potencial. Todo lo mencionado lo refuerza con su alto nivel de empatía, su facilidad para construir relaciones con otras personas y su orientación al servicio. Por ello, apoyará a la organización con conocimientos vinculados a:

- Gestión de procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Cálculo de remuneraciones
- Gestión de actividades del plan de responsabilidad social.

**James Anderson Flores Huancas – estudiante de la carrera de Administración y Negocios Internacionales**

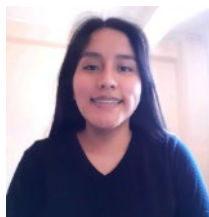


*Figura 3. James Anderson Flores Huancas*

James será nuestro Accionista N°3. Él es un joven con un pensamiento analítico desarrollado, que cuenta con destreza matemática y un buen manejo de recursos financieros. Sus habilidades van de la mano con su capacidad de resguardar y proteger con discreción la información a la que tiene acceso y su ética profesional. Por ello, James ayudará en las siguientes funciones:

- Administración de los recursos financieros de Duley.
- Análisis de los principales indicadores financieros.
- Búsqueda y evaluación de fuentes de financiamiento.

## **Anais Gina Domínguez Julca – estudiante de la carrera de Administración y Negocios Internacionales**



*Figura 4. Anais Gina Domínguez Julca*

Anais también será parte de la directiva, ya que ella será la Accionista N°4. Anais es una joven que cuenta con una creatividad inigualable, con una comunicación asertiva, tanto oral como escrita, y, además, con el talento para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Todo lo mencionado lo refuerza con su capacidad de persuadir a distintas personas y a crear relaciones públicas. Por todo ello, Anais aportará con conocimientos en:

- Identificación de nuevos canales de venta.
- Investigación de mercado para identificar nuevos segmentos de clientes.
- Evaluación de distribuidores motorizados.

## **Nicole Klinar López – estudiante de la carrera de Administración y Recursos Humanos**



*Figura 5. Nicole Klinar López*

Nicole será la Accionista N°5, quien completa el grupo de directivos. Ella es una joven que le es fácil adaptarse a los cambios, tiene un correcto manejo del tiempo y que tiene muy desarrollada su capacidad de planificación. Esto lo complementa con una buena comunicación, tanto escrita como oral, y un buen manejo de equipos. Por lo cual, Nicole ayudará con conocimientos relacionados a los siguientes puntos:

- Diseño y evaluación de los procesos operacionales.
- Planificación de compra de insumos y materiales.
- Aseguramiento de la calidad en la compra de insumos y en el proceso productivo.

## 1.2 Proceso de Ideación

### 1.2.1 BMC del proyecto

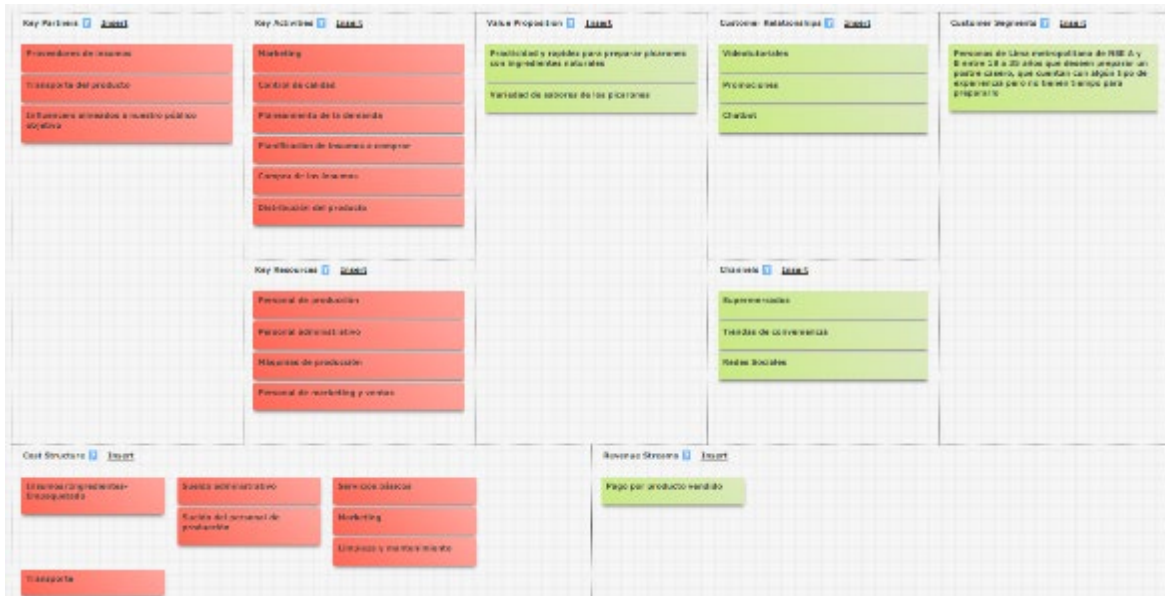


Figura 6. Business Model Canvas de Duley. Elaboración propia

### 1.2.2 Explicación del Modelo de Negocio

**Segmento de Clientes:** La Premezcla de Picarones Duley está dirigida a mujeres y hombres del NSE A y B de Lima Metropolitana entre 18 y 35 años que desean preparar un postre casero y que tiene algún tipo de experiencia con la repostería, pero no cuentan con mucho tiempo para prepararlos.

**Propuesta de Valor:** La propuesta que genera valor agregado a los clientes frente al problema determinado es la practicidad y rapidez con la que se prepara el producto, puesto que la Pre mezcla de Picarones tiene el objetivo de satisfacer la necesidad de aquellas personas que desean consumir, pero que no tienen el tiempo para prepararlo. La rapidez de elaboración del producto apunta a reducir el tiempo invertido en este, lo cual es muy valorado por las personas que trabajan, estudian o se ocupan entre otras actividades. Asimismo, la practicidad de este producto les permite elaborarlo con mayor facilidad, ya que sólo deben seguir simples pasos para preparar el postre. Por otro lado, los ingredientes que se utilizarán en el producto son naturales, lo cual es muy valorado por el público objetivo.

**Flujos de ingresos:** Los ingresos se percibirán por cada venta que se realice. El precio se basará en los costos para realizar el producto, así como también en la propuesta de valor. El porcentaje de ganancia por los productos estará entre 40% y 48%. Cabe mencionar que el precio que se elija tendrá que ser parecido al de nuestros competidores más cercanos.

En el caso del competidor “Provenzal”, el precio que tiene su producto en la mayoría de los supermercados es de S/9.90, el cual incluye la masa, el jarabe de Chancaca y una manga para colocar la mezcla y armar fácilmente los picarones. En nuestro caso, colocaremos en la caja la pre mezcla de picarones, miel de chancaca, palito picaronero y manga pastelera para poder hacer la forma del picarón, por lo que, en base a estos productos, se tendrá que sacar un precio estimado que compita con la otra marca.

**Actividades claves:** Las actividades más importantes para el correcto desarrollo del modelo de negocio son:

- **Control de calidad:** Es importante la inspección correcta de todo el proceso productivo y el almacenamiento del producto a fin de garantiza la inocuidad y sanidad de nuestro producto. Es imprescindible contar con los certificados necesarios para no sólo estar al día con las normativas que impone el Estado, sino también para dar una mayor confianza al cliente. El primer documento solicitado por las entidades reguladoras es el registro sanitario, que será tramitado para iniciar nuestras operaciones. Adicionalmente, una vez que la empresa vaya creciendo, se tendrá que invertir en los siguientes certificados: Gestión de calidad de productos, Gestión ambiental, Certificación de personas, de Riesgo y Seguridad, entre otras. Además, la empresa establecerá un procedimiento para verificar en cada parte de la elaboración del producto que se esté cumpliendo con la normativa de calidad. Esto con la finalidad de otorgar un mayor valor agregado al cliente, el cual es la calidad.
- **Marketing:** Se implementarán acciones de marketing digital, por medio del cual comunicaremos nuestro producto y su valor agregado a los clientes. Asimismo, mantendremos informados a los consumidores respecto a dónde pueden adquirir la pre mezcla, cómo elaborarlo, novedades y demás. Asimismo, estaremos en contacto directo con nuestros clientes a fin de conocer su nivel de satisfacción frente al producto y aspectos de mejora. Cabe mencionar que habrá un grupo encargado de esta parte del negocio, ya que nuestro fin es tener siempre actualizadas nuestras redes sociales para mantener informados a todos nuestros clientes.

- **Planeamiento de la Demanda:** Un proceso importante para el desarrollo óptimo de la cadena de producción es la proyección de la demanda de nuestro producto, ya que ello permitirá que los siguientes eslabones de la cadena se desarrollen con la información adecuada y, de esta forma, no se incurra en una producción innecesaria o que de lo contrario no cubra la necesidad del mercado. Por ello, esta es una actividad clave para nuestro modelo de negocio.
- **Planificación de los Insumos a Comprar:** Siguiendo con los procesos de la cadena de suministro, es de vital importancia planear la compra necesaria de insumos que permitan cubrir la producción de la Pre mezcla de Picarones Duley, ello según la demanda proyectada. Esta planificación permitirá optimizar los siguientes procesos.
- **Compra de Insumos:** Una vez que se tiene la información de la planificación de insumos necesarios a comprar, se requiere hacer efectiva la compra de la materia prima para la elaboración de la Pre mezcla de Picarones Duley. En este proceso se busca generar y aplicar estrategias con nuestros proveedores, de tal forma que se generen relaciones de ganar-ganar, lo cual a su vez permitirá contar con el stock necesario de insumos de primera calidad.
- **Distribución del Producto:** El último eslabón de la cadena es la distribución del producto. Este proceso es vital, ya que tiene el objetivo de hacer llegar nuestro producto a los clientes que lo soliciten por nuestras redes sociales. Esta actividad es una de las más importantes, ya que se debe tener una amplia cobertura en los distritos de nuestros clientes. Optimizar este proceso permitirá manejar niveles de ocupabilidad en nuestros almacenes y brindar un producto a tiempo para nuestro público objetivo.

**Recursos Claves:** Los recursos primordiales para nuestro negocio radican en:

- **Capital humano:** Este aliado es súper importante, ya que es necesario para la producción de los picarones y la promoción de estos. Estos se encargarán de preparar la masa con los ingredientes necesarios y de manejar las máquinas que arman las cajas que se venderán en los supermercados. Además, habrá encargados de supervisar que todo se esté realizando correctamente y que cada proceso cumpla con los estándares de calidad.



- **Personal administrativo y de ventas:** La gestión adecuada de toda la compañía es un factor importante para su subsistencia, pues a través de ella se controlarán aspectos relacionados con la compra y evaluación de la calidad de los productos, de los insumos, maquinaria, etc. Adicionalmente, un factor clave de la gestión de la compañía es la administración de los canales de venta que, en este caso, son las redes sociales. Para ello, el administrador diseñará estrategias que permitan atraer a los clientes y responderá los pedidos eficientemente.
- **Maquinaria de producción:** Es importante que estén en constante funcionamiento para llegar a la cantidad de producción prevista. Si una de ellas se malogra o se utiliza de manera errónea, la máquina se puede malograr e interrumpir el proceso de producción. Las máquinas que se adquirirán desde un inicio serán las mezcladoras de harinas y la embotelladora de miel.

**Relación con los clientes:** Las actividades a realizar más importantes para establecer la relación con los clientes son las siguientes:

- **Vídeos tutoriales:** El Business Model Canvas inicial mostraba los tips y vídeos tutoriales como una herramienta para relacionarnos mejor con nuestros clientes. En ese sentido, después de la validación del problema se integró ambos en vídeos tutoriales, ya que los tips se dan a través de estos videos, en los cuales buscamos orientar a nuestros clientes con el paso a paso de la preparación de nuestra Pre mezcla de Picarones Duley. Asimismo, estos videos tutoriales promoverán técnicas de repostería para generar más conocimiento en nuestros clientes.
- **Promociones:** Se ofrecerán promociones como descuentos en el producto y delivery gratis solo en fechas especiales como en los meses de Julio y Octubre, meses celebrativos en nuestro país. Así como también en Enero, ya que es el mes de aniversario de Duley.
- **Chatbots en redes sociales:** Estos se encargarán de resolver en el momento, algunas dudas generales que los clientes puedan tener antes de comprar el producto o durante la preparación del mismo.

**Canales:** Los canales de venta para la distribución de nuestro producto son:

- **Supermercados:** Ofreceremos nuestro producto en los supermercados como Tottus, Plaza Vea o Metro exactamente en el pasillo de insumos para preparar postres cerca de las gelatinas, manjar blanco, etc. Consideramos estos puntos de venta, ya que poseen un lugar de mayor afluencia por las personas de nuestro segmento. Por otro lado, no se considera a los supermercados Wong y Vivanda, puesto que tienen un segmento de mercado enfocado en las personas que consumen productos frescos y orgánicos. Cabe mencionar que para vender en los supermercados es necesario contar con un tiempo mínimo en el mercado, por lo cual nuestro ingreso será a partir del sexto año.
- **Tiendas de conveniencia:** Adicionalmente, el producto se podrá encontrar en tiendas Tambo, pues estas se encuentran en los distritos en donde reside nuestro público objetivo. Asimismo, resulta un punto de venta ideal, ya que estos lugares suelen ser visitados para comprar comida rápida o de fácil preparación. Cabe mencionar que para vender en las tiendas de conveniencia es necesario contar con un tiempo mínimo en el mercado, por lo cual nuestro ingreso será a partir del sexto año.
- **Redes sociales:** Usaremos Facebook e Instagram para promocionar nuestro producto a través de publicaciones que indiquen cómo adquirirlo, modo de preparación, etc. Este canal es importante, ya que será la ventana para conocer al cliente y en la primera etapa para realizar ventas, por lo que nuestras publicaciones deben tener un Call to Action atractivo que enganche al usuario.

**Aliados claves:** Dentro de nuestros aliados claves se encuentran:

- **Proveedores de insumos:** Se encargarán de brindarnos la materia prima de calidad para poder producir nuestro producto, dichos ingredientes son harina de trigo, harina de zapallo, harina de camote, chancaca, azúcar, entre otros. Cabe mencionar que se firmará un contrato con ellos como sustento de compromiso para proveer las cantidades exactas de insumos de calidad y en el momento requerido.
- **Transporte del producto:** Estos tienen la responsabilidad de hacer llegar nuestro producto sano y salvo a todos los clientes y puntos de venta futuros. Inicialmente, debido a que las ventas se realizarán solo por redes sociales, cada vez que se registre un pedido, Duley coordinará con la empresa de motorizados, indicando la hora, día y destino de entrega.

- **Influencers:** Estos se encargarán de promocionar nuestro producto, mediante videos de preparación o degustación con el fin de recomendarlo a sus seguidores quienes también forman de nuestro público objetivo.

**Estructura de costos:** Los principales costos para la empresa serían en materia de sueldos al personal administrativo y personal de producción como retribución al trabajo que realizan. Los costos serán atribuidos a la adquisición de insumos, fabricación del producto, pagos de servicios básicos, entre otros.

### 1.2.3 Justificación de escalabilidad

La pre mezcla de picarones Duley proporciona un valor importante que es preparar y disfrutar de un postre peruano de manera práctica y rápida. Actualmente, se está promocionando la **línea clásica** que consta de una pre mezcla de harinas de trigo, zapallo y camote, y miel de chancaca. Sin embargo, como toda empresa debe innovar para mantenerse atractiva, se tiene planeado lanzar al mercado dos líneas adicionales, las cuales son:

**Línea Ancestral:** Esta pre mezcla contendrá un mix de harinas de camote, zapallo, trigo y quinua que permitirán obtener unos picarones dorados y deliciosos que podrán acompañarse con miel de higo. El nombre de esta pre mezcla hace referencia a la planta de la quinua, la cual se originó en los alrededores del lago Titicaca y fue consumida desde tiempos inmemoriales por nuestros ancestros.

**Línea Peruanísima:** Esta pre mezcla contendrá el mix de harinas clásico más la harina de maíz morado, el cual estará acompañado de una deliciosa miel de piña. Esta miel ayudará a resaltar el sabor del maíz y permitirá que la combinación de sabores sea agradable para nuestros clientes. El nombre hace alusión a que los insumos son 100% peruanos y utilizados para realizar otro tipo postres, como por ejemplo la mazamorra morada.

Cabe mencionar que las tres líneas contendrán una cantidad mínima del conservante Benzoato de Sodio que permitirá alargar la vida útil del producto. Esto se explica en que si bien la pre mezcla es un mix de insumos secos que tienen una durabilidad de 21 días, Duley quiere asegurar que el cliente tenga la alternativa de preparar el producto en un rango de 60 días.

## 2 VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

### 2.1 Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario

**Definición del problema:** Dificultad y poco tiempo para preparar postres en casa.

Actualmente, gran cantidad de peruanos manejan una rutina compuesta por actividades de trabajo, universidad, deporte y familia, dejando de lado el cuidado propio y vida social.

Según la encuesta realizada por la guía de capital humano, el 73% de los peruanos estudian y trabajan a la vez. De estos, el 50% confirma trabajar solo 8 horas, mientras que el 24% comenta laborar más de la jornada ordinaria, tal como se muestra en la siguiente figura:

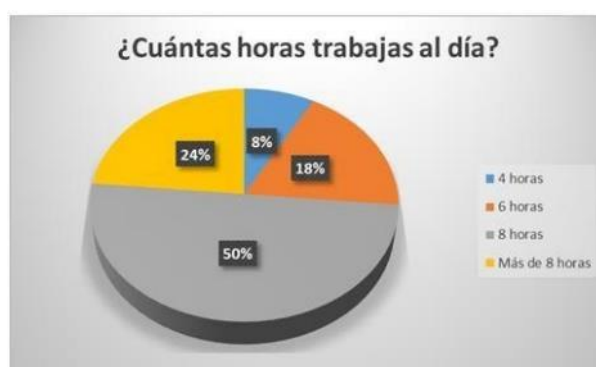


Figura 7. ¿Cuántas horas trabajas al día? Adaptado de “El 73% de los jóvenes peruanos trabaja y estudia a la vez”, por Info Capital Humano.

Esto genera como consecuencia que las personas tengan pocas horas de sueño, presentan estrés e irritabilidad. A fin de no percibir ello, muchas personas tratan de disminuir el tiempo que dedican a ciertas actividades como la cocina, baño o tiempo de ejercicio. Al hablar de la primera actividad, aludimos a la probabilidad que las personas compren comidas preparadas o listas para preparar, pues tal como lo afirma la consultora especializada en investigación de mercados Nielsen, el 42% de los peruanos opta por comer fuera de casa por falta de tiempo para preparar sus comidas. Esto último engloba tanto el desayuno, almuerzo, cena como aperitivos.

Por otro lado, según la revista española de Gastronomía Mía, todas las personas han tenido fracasos a la hora de preparar un postre, ya sea su primera vez o no, por lo cual, mencionaron que las principales dificultades son: Primero, “No leer ni comprender la receta”, esto ocurre cuando las personas no comprenden los términos descritos en la receta o cuando deja de lado un paso de la misma. Segundo, “No medir las cantidades”, ya que las personas pueden tener el error de echar los ingredientes “al ojo” ya que no poseen los medidores necesarios.

Tercero, “No seguir la receta”, puesto que en algunas circunstancias las personas deciden cambiar los ingredientes descritos en la receta, generando así un resultado distinto al que ofrece la receta. Por último, “No usar termómetro del horno”, al no usar un termómetro, los postres pueden quemarse o salir crudos ya que el horno no está en la temperatura correcta o el postre estuvo dentro del artefacto más tiempo de lo debido.

## 2.1.1 Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema

El experimento consistió en entrevistar a una muestra representativa de personas con características similares a nuestro público objetivo, con el fin de validar si efectivamente existe el problema. Adicionalmente, se entrevistó a expertos en la preparación de postres. A continuación, se presentan las interrogantes planteadas en cada experimento.

### 2.1.1.1 Entrevista a personas del público objetivo

- 1) Cuando vas a comprar alimentos, ¿consideras insumos para preparar postres desde cero, o compras los ya preparados?
- 2) ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando te provoca algo dulce?
- 3) ¿Qué postres has preparado y que es lo más te gusta de ellos?
- 4) ¿Cuáles te gustaría aprender a preparar y cuales consideras tu que son complicados?
- 5) ¿Qué recuerdas de la última vez que preparaste un postre en casa? (Alternativa si es que nunca han preparado un postre: ¿Qué recuerdas de la última vez que viste preparar un postre a "alguien"?)
- 6) ¿Qué fué lo que te motivó a preparar el postre en lugar de comprarlo?
- 7) ¿Qué consideras que es lo más complicado de preparar un postre?
- 8) ¿Qué tan seguido preparas postres en tu casa?
- 9) ¿Qué es lo que más disfrutas cuando preparas un postre en casa?
- 10) ¿Cómo sueles saciar el antojo de un postre o dulce si no tienes uno al alcance?
- 11) Cuéntame, ¿Alguna mala experiencia que hayas tenido comprando algún postre o preparando uno?
- 12) ¿Qué sueles hacer cuando no dispones de tiempo para preparar un postre?
- 13) ¿Cómo describirías el momento ideal para disfrutar de un postre?
- 14) ¿Cuánto tiempo sueles asignar o asignarías para preparar y disfrutar de un postre hecho en casa?
- 15) ¿Cuál crees que es tu principal excusa para no preparar un postre en casa?

Figura 8. Listado de preguntas a público objetivo. Elaboración propia

## **Resultados – Público objetivo**

### **1) Cuando vas a comprar alimentos, ¿consideras insumos para preparar postres, o compras los ya preparados?**

Se ha identificado que el 70% de los entrevistados prefieren realizar compras de sus insumos desde cero al momento de preparar postres. Sin embargo, el 30% del total suele comprar premezclas en el caso específicas como falta de tiempo o poca experiencia con determinados postres.

### **2) ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando te provoca algo dulce?**

Las respuestas han sido variadas de las cuales se destaca la preferencia por postres a base de chocolate como brownies, postres que contengan frutos y postres peruanos.

### **3) ¿Qué postres has preparado y que es lo que más te gusta de ellos?**

Los postres realizados por los entrevistados han sido variados, sin embargo, se ha identificado que en la mayoría de entrevistados el postre que alguna vez han elaborado ha sido el keke. En general lo que más disfrutaban de preparar postres es probar el resultado.

### **4) ¿Cuáles te gustaría aprender a preparar y cuáles consideras tú que son complicados?**

Las respuestas han sido muy variadas, sin embargo, las que más se repiten son el cheesecake, tres leches, tartaletas, suspiro a la limeña y el crocante de manzana. Asimismo, hacen énfasis en que la dificultad está en la técnica.

### **5) ¿Qué recuerdas de la última vez que preparaste un postre en casa? (Alternativa si es que nunca han preparado un postre: ¿Qué recuerdas de la última vez que viste preparar un postre a “alguien”?)**

Gran parte de los entrevistados mencionó que tuvo problemas con los instrumentos de preparación, ya sea que su horno se malogró, la batidora salpicó parte de la masa, etc. Por otro lado, otra parte de los entrevistados comentó que los postres salieron mejor de lo que esperaban.

### **6) ¿Qué fue lo que te motivó a preparar el postre en lugar de comprarlo?**

Las respuestas más repetidas son las de pasar tiempo con la familia y el de saber que ingredientes utilizan. Luego le sigue la respuesta de pensar que se podían relajar.

**7) ¿Qué consideras que es lo más complicado de preparar un postre?**

Se ha podido identificar que la mayoría considera que lo más complicado es medir el tiempo y la temperatura de cocción, además de utilizar las medidas exactas y tener todos los utensilios.

**8) ¿Qué tan seguido preparas postres en tu casa?**

Gracias a la situación actual, la mayoría prepara postres entre 1 o 2 veces a la semana. En circunstancias normales, el 75% de los encuestados preparan postres de 1 a 2 veces al mes.

**9) ¿Qué es lo que más disfrutas cuando preparas un postre en casa?**

Gran parte menciona que lo que más disfrutan es el proceso de preparación, luego le sigue la satisfacción de hacerlo uno mismo y, por último, pasar tiempo con su familia.

**10) ¿Cómo sueles saciar el antojo de un postre o dulce si no tienes uno al alcance?**

La mayoría mencionó que lo reemplazaría por la fruta. La segunda opción más mencionada es la de salir a comprar un dulce a una tienda cerca de casa.

**11) Cuéntame, ¿Alguna mala experiencia que hayas tenido comprando algún postre o preparando uno?**

Respecto a alguna mala experiencia comprando postres, el 100% de los entrevistados mencionaron que el postre que compraron sabía mal o estaba pasado. Por otro lado, respecto a la experiencia preparando un postre, la mayoría mencionó que el resultado no fue lo esperado.

**12) ¿Qué sueles hacer cuando no dispones de tiempo para preparar un postre?**

El 90% de los entrevistados mencionaron que si no disponen de tiempo prefieren salir a comprar un postre. El otro 10% mencionó que prepararía algo súper rápido.

**13) ¿Cómo describirías el momento ideal para disfrutar de un postre?**

El momento ideal para gran parte de los entrevistados es en la tarde, viendo películas, tomando café o en una reunión familiar. Sin embargo, solo 1 persona mencionó que puede comer dulce en cualquier momento del día menos en la mañana.

#### 14) ¿Cuánto tiempo sueles asignar o asignarías para preparar y disfrutar de un postre hecho en casa?

La mayoría comentó que se toman, en promedio, entre 1 a 2 horas para preparar el postre. Si el postre es más elaborado pueden llegar a tomar hasta 3 horas para la preparación. El tiempo que dedica la mayoría para disfrutar un postre es entre 15 a 30 minutos.

#### 15) ¿Cuál crees que es tu principal excusa para no preparar un postre en casa?

La principal excusa que mencionaron todos los entrevistados fue el de no tener tiempo. Luego viene la respuesta de tener flojera y la falta de insumos para preparar los postres.

#### 2.1.1.2 Entrevistas a expertos

- 1) Cuéntame qué es lo que te motivó a empezar a preparar postres
- 2) ¿Cuáles son los postres que más disfrutas preparar?
- 3) Coméntame, ¿Por qué a pesar que las personas sigan una receta, el postre podría salir diferente?
- 4) ¿Cuánto tiempo aproximadamente empleas al hacer un postre?  
¿Cuánto tiempo consideras que una persona necesitaría para realizar un postre?
- 5) En tu opinión, ¿cuál es el nivel de dificultad que puede tener una persona que nunca ha preparado un postre en casa?
- 6) ¿Cuáles crees que son los postres que podrían tener más dificultad al momento de preparar?
- 7) ¿Cuáles suelen ser las dificultades que pueden enfrentar una persona no muy experimentada al momento de realizar un postre?
- 8) ¿Qué consideras que motiva a las personas a preparar postres en casa?
- 9) En contraste, ¿Qué motiva a las personas a consumir un postre fuera de casa?
- 10) Coméntame una ocasión en la que ha orientado a algún cliente en la preparación de algún postre.
- 11) ¿Cuáles considera que son las excusas más utilizadas para no preparar un postre en casa?
- 12) ¿Cuáles considera que son las ventajas de preparar un postre en casa?
- 13) ¿Cuáles son las habilidades que deben primar en una persona que prepara postres?
- 14) ¿Crees que se puedan desarrollar estas habilidades en la cocina con el tiempo?
- 15) Cuéntame, ¿Alguna mala experiencia que hayas tenido comprando algún postre o preparando uno?

Figura 9. Listado de preguntas a expertos. Elaboración propia



## **Resultados – Expertos**

### **1) Cuéntame qué es lo que te motivó a empezar a preparar postres**

Dos de los entrevistados comentaron que desde pequeños preparaban postres y les invitaban a sus amigos del colegio. Desde ese entonces identificaron qué les gustaban a varias personas, por lo que decidieron crear un negocio.

En cambio, los otros expertos confirmaron que empezaron a preparar postres porque se dieron cuenta que los relajaba y hacía olvidar de sus preocupaciones.

### **2) ¿Cuáles son los postres que más disfrutas preparar?**

Aquí 4 de los expertos coincidieron en que disfrutaban preparar más los queques, tortas y brownies, mientras que el otro experto se siente más atraído por los cheesecakes.

### **3) Coméntame, ¿Por qué a pesar de que las personas sigan una receta, el postre podría salir diferente?**

La respuesta más acertada fue que depende mucho de los insumos que se usen, así como de las técnicas de preparación y el horno. Una respuesta sorprendente y única fue que varía según el amor que la persona le ponga al preparar el postre.

Adicionalmente, un experto mencionó que la presión del gas modifica la cocción de los postres.

### **4) ¿Cuánto tiempo aproximadamente empleas al hacer un postre? ¿Cuánto tiempo consideras que una persona necesitaría para realizar un postre?**

El tiempo varía según el postre a preparar, sin embargo, un aproximado es de 1 hora y media a 2 horas, considerando el tiempo de preparación y disfrute del resultado final. Dicho tiempo también es estimable para las personas que decidan preparar postres.

### **5) En tu opinión, ¿cuál es el nivel de dificultad que puede tener una persona que nunca ha preparado un postre en casa?**

Los entrevistados comentan que el nivel será medio-alto, pues las recetas contienen términos no muy conocidos por novatos en repostería. Asimismo, un experto comentó que la complejidad será aún mayor si se preparan postres que requieren técnicas de cocción, amasado como son los pies, cheesecakes, etc.

**6) ¿Cuáles crees que son los postres que podrían tener más dificultad al momento de preparar?**

Cuatro de los expertos mencionaron que los postres más complicados de preparar son las tortas con decoración especial ya que requiere más tiempo y técnicas de decoración. Luego se encuentran los cheesecakes y los mousses.

**7) ¿Cuáles suelen ser las dificultades que pueden enfrentar una persona no muy experimentada al momento de realizar un postre?**

Una dificultad es que deje pasar el postre mucho tiempo en el horno, o reposar la masa en la refrigeradora. Así como también no ser organizada y contar con todas las cantidades de los insumos listos para añadirlo a la mezcla.

**8) ¿Qué consideras que motiva a las personas a preparar postres en casa?**

Un experto mencionó que muchas preparan postres por ser un hobby para ellas, mientras que otros 3 mencionaron que el disfrute de pasar tiempo en familia es un principal motivador.

A ello, se le suma el querer ahorrar preparando postres uno mismo.

**9) En contraste, ¿Qué motiva a las personas a consumir un postre fuera de casa?**

Les motiva saber que no tendrán que lavar utensilios, o que al ir a un restaurante podrán encontrar una variedad mayor de postres por los cuales elegir.

También, porque muchas de las personas no tienen tiempo para prepararlo en casa.

**10) Coméntame una ocasión en la que ha orientado a algún cliente en la preparación de algún postre.**

Los expertos se dedican a la repostería por lo que continuamente brindan tips para preparar mejor los postres, reemplazar insumos por otros con los que se cuente, etc.

**11) ¿Cuáles considera que son las excusas más utilizadas para no preparar un postre en casa?**

Dos expertos mencionaron que la falta de tiempo y flojera son excusas muy usadas por las personas. Mientras que otros comentaron que la falta tanto de los insumos como de las herramientas necesarias, frenan la preparación de postres.

**12) ¿Cuáles considera que son las ventajas de preparar un postre en casa?**

Una ventaja es que se sabe la cantidad de cada insumo que se emplea, por lo que puede controlarse el consumo del postre. Adicional a ello, se tiene la capacidad de personalizar el producto, considerando los gustos de la familia. Por último, está el ahorro, ya que conviene comprar los insumos para obtener varias porciones del postre, en vez de una.

### **13) ¿Cuáles son las habilidades que deben primar en una persona que prepara postres?**

Todos los expertos mencionaron que se debe ser paciente, pues a la primera muchas veces no sale el postre tal como la receta.

Asimismo, deben ser organizados, pues deberán planificar la compra de los insumos, así como controlar el tiempo en que el postre está reposando o cocinándose.

### **14) ¿Crees que se puedan desarrollar estas habilidades en la cocina con el tiempo?**

Consideran que el talento es nato, pero que con la práctica las habilidades sí se pueden desarrollar.

### **15) Cuénteme, ¿Alguna mala experiencia que hayas tenido comprando algún postre o preparando uno?**

Las malas experiencias se resumen en que al desmoldar un pie de limón se quebró la galleta, así como al batir los ingredientes para un cheesecake se cortaron los ingredientes, es decir no se integraron correctamente.

Por otro lado, un experto comentó que compró un postre que le cayó mal y que cuando lo preparo le salió mal, es decir nunca pudo comerlo como esperaba.

Otro experto comentó que por estar preparando tortas toda la noche, la última torta salió quemada.

## **2.1.2 Análisis e interpretación de resultados**

### **2.1.2.1 Interpretación – Público Objetivo**

Posterior a la revisión y análisis de las respuestas de los entrevistados, se identificó información relevante y necesaria para la ejecución de nuestro modelo de negocio. Para comenzar, los entrevistados son personas que consumen postres frecuentemente, tanto porque les gusta deleitarse y a su vez porque encuentran un momento de relajación y disfrute en la preparación. Ello se ve afectado cuando no tienen mucho tiempo, pues se tienen que

dividir entre las tareas de la universidad, trabajo y hogar. En este sentido, optan por comprar pre mezclas de postres o pequeños dulces que alivien sus antojos. Tales situaciones y actividades reflejan que hay una necesidad existente por satisfacer, la cual es proporcionar un producto que tome poco tiempo al preparar, asimismo, que no sea complicado en el proceso de preparación.

Este último punto, también contribuirá a que las personas puedan pasar más tiempo con su familia o puedan dedicarse a otras actividades, ya que no estarán tanto tiempo preparando el postre ni lavando los utensilios usados. Adicional a dicho problema, los usuarios manifestaron que hay días en los que tienen tiempo, pero que, por falta de conocimiento de técnicas de preparación de postres, no logran tener un resultado exitoso. Con lo cual, se desmotivan y optan por no seguir preparando postres. Adicionalmente, se identificó que las opiniones acerca de la dificultad no solo se encuentran relacionadas con los costos o técnica, sino también por la dificultad de encontrar los insumos necesarios y adecuados, y por los implementos que se requieren en muchas de las preparaciones. Esto último demuestra que las personas más allá de querer disfrutar un postre rico también valoran factores como presentación y disfrute de inicio a fin en la preparación, pues para ellas es un momento de relajación más no de frustración. Tal momento es el resultado de no saber calcular el tiempo exacto de cocción del postre en el horno. Dicho esto, se puede inferir que existe la necesidad de ofertar un producto de postre práctico y rápido de preparar.

#### **2.1.2.2 Interpretación – Expertos**

Una vez analizados los resultados de los expertos entrevistados se puede resaltar la siguiente información relevante para la validación del problema propuesto. En primer lugar, los expertos señalan que las personas pueden presentar diferentes problemas a la hora de elaborar postres. Inicialmente por la falta de conocimientos sobre técnicas que la persona tenga para la preparación, así como la manera en la que utilicen los insumos y herramientas. Los expertos mencionan ciertas dificultades en cuanto a los ingredientes para la preparación del postre, ya que es importante medir los ingredientes con antelación para que sean incorporados en la preparación en el momento adecuado. En este sentido, se puede afirmar que efectivamente las personas tienen dificultades para elaborar postres y este se puede dividir, según la información brindada por los expertos, por la falta de conocimientos sobre técnicas, así como la falta de buenos ingredientes o herramientas como el horno. Todo ello, dificulta que las personas puedan preparar un postre con una alta probabilidad de éxito. En

cuanto al factor tiempo, los expertos indican que la falta de este es uno de los motivos principales por lo que las personas no harían postres en casa y preferirán comprarlo. Ello, porque el tiempo que se puede tomar una persona para preparar un postre en casa puede variar entre 1 y 2 horas. Esta variable también se ve afectada 28 por el nivel de dificultad que puede enfrentar una persona novata, el cual según nuestros expertos es medio-alto.

Sin embargo, tal como lo mencionan nuestros entrevistados, muchas personas se dan el espacio para prepararlos porque representa principalmente realizar su hobby y compartir tiempo con personas especiales como la familia o amigos y en tercer lugar sería por generar un ahorro. En base a la información brindada por los expertos, podemos afirmar que el factor tiempo sí puede influir en que las personas tomen la decisión de no preparar postres en casa. Sin embargo, las personas también valoran tomarse el tiempo para prepararlos en casa, pues ello significa pasar tiempo con quienes más quieren.

## 2.2 Descripción del segmento de usuario(s) identificado(s)

### 2.2.1 Value Proposition Canvas

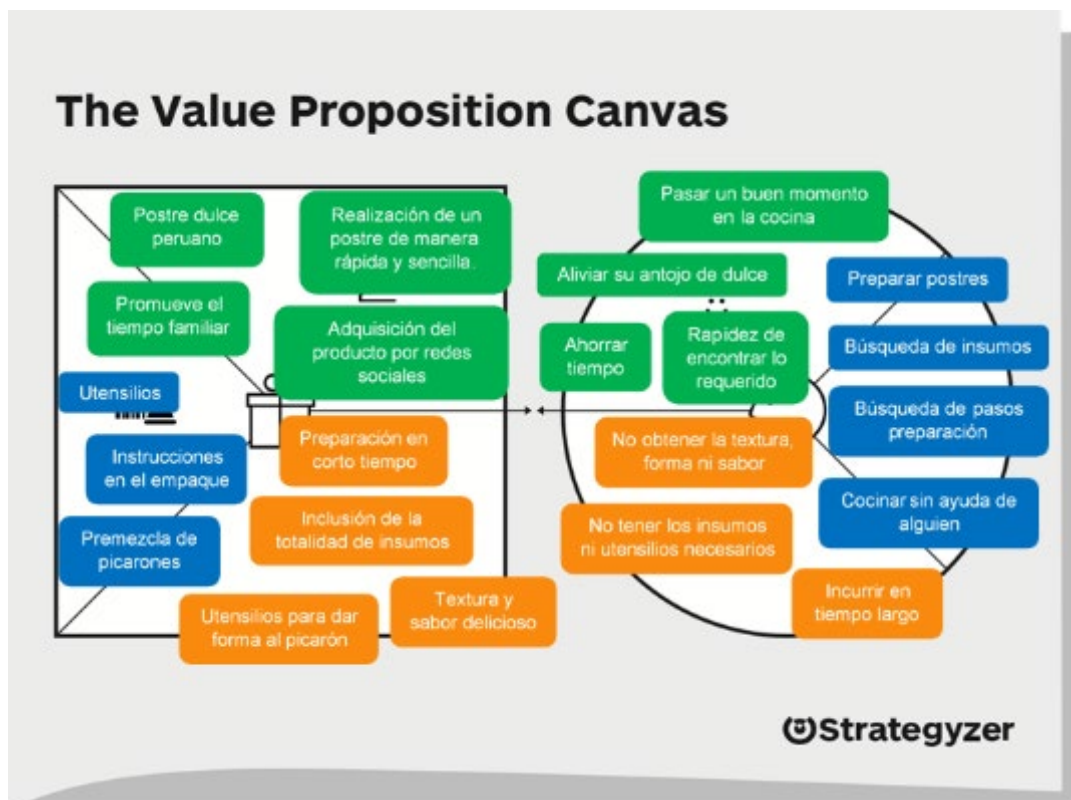


Figura 10. Value Proposition Canvas de Duley. Elaboración Propia.

### **2.2.1.1 Perfil del cliente:**

#### ***Tareas del cliente***

En cuanto a las tareas de los clientes, quienes constituyen nuestro segmento objetivo, tenemos las siguientes por tipo de tarea:

#### Funcionales

- Preparar postres: Nuestro mercado objetivo está constituido por personas que tienen como principal tarea funcional la preparación de postres. Dicha tarea, dependiendo del tipo de postre: kekes, tortas, pie's, galletas, etc., requiere de diversos niveles de conocimientos y técnicas para realizarse con éxito. No obstante, es importante mencionar que nuestro público objetivo se caracteriza por tener algún tipo de conocimiento en la preparación de postres, ya sea básico, intermedio o avanzado.
- Búsqueda de pasos de preparación: Por otro lado, el cliente tiene la tarea de buscar los pasos que debe realizar para la preparación del postre. En este punto, puede leer o ver una receta y conocer información relevante que le permita lograr la preparación con éxito.
- Búsqueda de Insumos: Esta búsqueda puede ser inicialmente en la despensa de su hogar, sin embargo, en muchas ocasiones debe acudir a un supermercado, market o mercado para obtener los insumos necesarios que no posee en su casa.

#### Sociales

- Cocinar sin ayuda de alguien: En cuanto a esta tarea, el cliente busca realizar la preparación del postre sin la necesidad de tener a una persona al lado, pues espera valerse por sí mismo y lograr un resultado exitoso. En caso de prepararla con otra persona, espera ser quien lidere la preparación.

#### ***Alegrías del cliente***

En cuanto a las alegrías del cliente, se han identificado las que se exponen a continuación:

#### Necesarias

- Aliviar su antojo: El cliente tiene como principal objetivo atender la necesidad de satisfacer su antojo que tiene por un alimento dulce, es decir, por un postre. Es importante

mencionar que nuestro público objetivo desea satisfacer esta necesidad con un postre de rápida elaboración.

### Esperadas

- **Ahorrar Tiempo:** El cliente, debido a las responsabilidades del día a día, tales como los estudios, el trabajo, las tareas del hogar, entre otros, no dispone de mucho tiempo para preparar el postre, por ello espera realizarlo en el menor tiempo posible de tal forma que pueda disfrutar del postre y cumplir con sus responsabilidades.
- **Rapidez de encontrar lo requerido:** El cliente al buscar ahorrar tiempo espera que al ir en busca de los insumos pueda encontrarlos rápidamente y en un solo lugar lo que necesita para la elaboración del postre.

### Deseadas

- **Pasar un buen momento en la cocina:** Si bien el objetivo principal del cliente es obtener el postre para satisfacer su antojo, también desea tener una buena experiencia. Es decir, disfrutar del tiempo mientras se realiza la preparación del postre en la cocina, ya que eligen preparar uno para desestresarse o despejarse por un momento de sus responsabilidades o tareas. La realización del postre puede ser una experiencia positiva ya sea que haga la preparación solo o en compañía de la familia o amigos.

### ***Frustraciones del cliente***

Si bien el cliente tiene expectativas positivas, también puede presentar frustraciones que pueden generar una mala experiencia, tales como:

### Características

- **No tener los materiales e insumos necesarios:** Una frustración frecuente a la que se enfrenta el cliente a la hora de preparar un postre es no contar con todos los ingredientes en casa por lo cual debe disponer de tiempo para ir a comprarlos. Asimismo, con frecuencia el cliente no cuenta con todos los utensilios que se requieren para la preparación. Otro material o herramienta que frustra al cliente es no contar con un horno adecuado que le permita una buena cocción y, por ende, un resultado exitoso. Estos factores generan que se complique la elaboración del postre y se tenga un cliente frustrado con la probabilidad de no preparar dicho postre en otra oportunidad.

## Obstáculos

- Incurrir en tiempo largo: Tal como se mencionó brevemente en el párrafo anterior, un obstáculo que enfrenta el cliente es el tiempo que requiere la preparación de un postre. Dependiendo de la dificultad y/o cantidad de pasos que se requiere, el tiempo para la preparación del postre puede tomar más de 60 minutos. Por otro lado, en caso de que el cliente deba comprar insumos y/o utensilios, implicará su desplazamiento hasta un supermercado, ya que en estos lugares puede encontrar todos los insumos. Estos factores mencionados incrementan de forma relevante el tiempo en que incurre el cliente.

## Riesgos

- No obtener la textura, forma ni sabor adecuado: Uno de los riesgos o temores más frecuentes que tiene el cliente es que el postre no salga según lo esperado. Es decir, que el resultado sea negativo. Las fallas más frecuentes son que el postre no tenga un buen sabor, tenga una textura diferente a la esperada o que la forma del postre sea desfavorable. Estos resultados negativos se pueden deber a diferentes razones como no medir adecuadamente los ingredientes, no tener la técnica adecuada al incorporar los ingredientes, no contar con los utensilios necesarios y por último no contar con un horno con las condiciones necesarias para el postre.

### **2.2.1.2 Mapa de valor**

#### ***Productos y servicios***

En cuanto a este punto, nosotros ofreceremos un producto que satisfaga los puntos mencionados anteriormente. Los detalles se mencionan a continuación.

#### Tangible

Al ser un producto, este es tangible el cual está conformado por 3 partes que se detallarán en los siguientes párrafos.

- Pre mezcla de Picarones: Nuestro producto tiene como principal elemento un pre mezcla de picarones. Este pre mezcla está hecha a base de harina de camote y zapallo buscando mantener la receta original y tradicional de este delicioso postre limeño.



Asimismo, buscamos ofrecer una pre mezcla con insumos de la mejor calidad que generen una experiencia completa que conlleve a la satisfacción de la necesidad de nuestro cliente. Por ello, buscamos ofrecer la experiencia de preparar picarones de manera completa.

- **Utensilios:** Asimismo, queremos brindar no solo los ingredientes necesarios para la preparación de los picarones, sino también deseamos proveer de los utensilios necesarios que nuestro cliente necesitará y los cuales probablemente no tenga en su hogar. Estos utensilios son: un palito picaronero que facilite la tarea de freír los picarones y una manga pastelera que el cliente, si así lo desea, pueda utilizar para darle forma al picaron en la sartén.
- **Instrucciones en el empaque:** Nuestro empaque tendrá al detalle los pasos a seguir para la preparación de los picarones. Asimismo, estos pasos incluyen una descripción escrita para que el cliente tenga un resultado exitoso. Cabe mencionar que, tal como lo indica nuestro Business Model Canvas, tendremos tips disponibles para facilitar la preparación de los picarones.

### ***Creadores de alegrías***

En cuanto a los creadores de alegrías, nuestro producto brindará los siguientes:

- **Realización de un postre de manera rápida y práctica:** Al ser una pre mezcla, la realización del postre no demanda del mismo tiempo ni dificultad que una receta de picarones desde cero. Por lo que el pre mezcla permite elaborar este postre de manera rápida y sencilla frente a otras opciones.
- **Postre Dulce Peruano:** Los picarones son un delicioso postre que hace parte de la gastronomía peruana. Poder tener la pre mezcla en casa puede ser el deseo de muchos peruanos, ya que este no es de fácil acceso y no lo venden en muchos lugares.
- **Adquisición vía redes sociales:** Nuestro cliente podrá adquirir nuestro producto vía redes sociales (Facebook e Instagram), sin la necesidad de ir presencialmente a algún supermercado o tienda de conveniencia, lo cual evitará incurrir en un tiempo extra.
- **Promueve el tiempo en familia:** Si bien la pre mezcla reduce el tiempo de preparación, este no es un postre listo para servir. Por lo cual, durante la preparación, el cliente podrá vivir esta deliciosa experiencia peruana en familia, durante un lonche o un fin de semana.

### *Aliviadores de frustraciones*

Los aliviadores de frustraciones que nuestro producto ofrece al cliente son:

- **Inclusión de todos los insumos:** Nuestro producto ofrece todos los insumos y utensilios que se requieren para la preparación de este postre peruano. Como ya fue mencionado, el producto incluye la pre mezcla de picarones, la miel de chancaca y dos utensilios. Por lo que al contar con nuestro producto el cliente tendrá todo lo necesario para la preparación de picarones.
- **Utensilios para dar forma al picarón:** Los picarones son un postre relativamente complicado de preparar y darles la forma circular que poseen resulta igualmente un reto. Por ello, con los utensilios que le brindaremos a nuestro cliente no deberá preocuparse porque la forma salga mal, ya que con estos obtendrán, con la práctica, un resultado bastante satisfactorio.
- **Textura y sabor delicioso:** Asimismo, al tener una pre mezcla a base de harina de camote y zapallo, mismas que la receta original, aseguramos el sabor delicioso y original que caracteriza a este postre. Cabe resaltar que las cantidades de la pre mezcla son las adecuadas para asegurar un buen sabor y textura adecuada, similar al de los picarones tradicionales. Por otro lado, la miel de chancaca proporciona ese toque de sabor dulce y delicioso que son propios de los picarones.
- **Preparación en corto tiempo:** La pre mezcla de picarones se caracteriza por ser un producto que requiere menor tiempo al requerido si se prepara el postre desde cero, pues acciones como compra de insumos, preparación de harinas y demás, ya están consideradas dentro de la pre mezcla.

#### **2.2.1.3 Explicación del encaje Problema – Solución**

Tomando en cuenta el perfil del cliente y el mapa de valor explicado anteriormente, a continuación, veremos cómo encaja el problema que enfrenta el cliente con nuestra propuesta como solución.

#### ***Encaje de Productos y Servicios – Tareas del Cliente***

Teniendo en cuenta lo desarrollado en los párrafos anteriores podemos observar cómo la pre mezcla de picarones se relaciona con la tarea del cliente de realizar un postre. Usualmente el cliente que tiene como tarea preparar un postre debe realizar una serie de actividades, las cuales generan como consecuencia la obtención del postre.

Sin embargo, la pre mezcla de picarones Duley facilita al cliente la realización de dichas tareas, debido a que reduce el tiempo, e incluso elimina, la ejecución de algunas de estas. En primer lugar, al ser una pre mezcla incluye todos los insumos necesarios tales como: la harina de zapallo y camote, levadura, anís, etc., los cuales son ingredientes que se requieren para la masa de los picarones. Es decir, el cliente ya no tendrá que buscar insumos para la preparación del postre. Asimismo, la miel de chancaca está incluida en el empaque del producto, de tal forma que el cliente pueda acompañar los picarones con esta deliciosa miel. Tal como se mencionó anteriormente, la pre mezcla de picarones Duley también proporciona dos utensilios: un palito de madera y una manga pastelera con el fin de que el usuario no tenga que buscar dichos utensilios para preparar el postre. Por otro lado, ya que el producto contará con instrucciones en el empaque, se eliminará la tarea de buscar los pasos para la preparación por parte del cliente, los cuales tiene como finalidad guiar y orientar al cliente de forma práctica sobre la preparación de los picarones. Asimismo, dichas instrucciones también cooperan con la tarea que tiene el cliente sobre cocinar el postre sin la ayuda de alguien.

### ***Encaje de Creadores de Alegrías - Alegrías***

Por otro lado, los creadores de alegrías otorgados por el producto se relacionan con las alegrías del cliente en el siguiente sentido. En primer lugar, el producto es un postre peruano que no es fácil de adquirir en el día a día, el cual es capaz de aliviar cualquier antojo de dulce. Asimismo, al poder adquirir la pre mezcla de picarones Duley vía redes sociales, el cliente podrá adquirir el producto sin salir de su casa. Ello le genera alegría, pues no tendría que desplazarse hacia los pocos puntos de venta del postre, ni tendría que recorrer supermercados, mercados o tiendas para encontrar los insumos necesarios para la preparación. Asimismo, la pre mezcla permite realizar la preparación del postre de manera rápida y sencilla, lo que permite que el cliente ahorre tiempo. Este ahorro de tiempo le permitiría al cliente realizar otras tareas o actividades que son importantes para él. Finalmente, pero no menos importante, el producto ofrece una experiencia amena y positiva al preparar los picarones ya sea con la familia o amigos, lo que genera que el cliente pueda pasar un buen momento en la cocina de su hogar.

### ***Encaje de Aliviadores de Frustraciones - Frustraciones***

Por último, el encaje de los aliviadores de frustraciones con las frustraciones del cliente se da de la siguiente forma. El primer aliviador de frustraciones que ofrece la pre mezcla de picarones Duley, tal como se mencionó en los párrafos anteriores, es que se incluyen la totalidad de insumos y utensilios necesarios para su preparación. Brindar esta solución alivia la frustración del cliente de no tener los ingredientes y herramientas necesarios para elaborar el postre. En segundo lugar, una frustración frecuente por parte del cliente es no obtener la textura, forma ni sabor adecuado del postre, la cual generalmente está asociada a la falta de técnicas o conocimientos en cuanto a la preparación de este postre. Por un lado, esta frustración es atendida por la fórmula de nuestra pre mezcla, pues permite una buena textura y delicioso sabor. Por otro, la frustración de que la forma no sea la adecuada está atendida por los utensilios que se incluyen. Como se mencionó, el producto viene con una manga pastelera que permite darle la forma adecuada al picaron a la hora de freírlo en la sartén y el segundo utensilio es el palito de madera que permitirá asegurar la forma mientras este se fríe. Por último, el cliente tiene como frustración incurrir en un tiempo largo para la elaboración del postre. Sin embargo, la pre mezcla Duley alivia esta problemática, debido a que su preparación requerirá de poco tiempo, con lo cual nuestro cliente podrá disfrutar de un delicioso postre en un lapso razonable.

#### **2.2.2 Determinación del tamaño de mercado**

Los productos ofrecidos por Duley estarán dirigidos a hombres y mujeres de Lima metropolitana pertenecientes a los NSE A y B entre 18 a 35 años, que preparan postres con pre mezclas, cuenten con algún tipo de experiencia en la preparación de postres, pero no que tienen tiempo para prepararlos.

Para el cálculo del mercado potencial se consideran las unidades monetarias en soles a fin de estimar el monto económico que podría generar anualmente el negocio en el mercado peruano.

Las variables establecidas para el cálculo del tamaño de mercado son edad, nivel socioeconómico y una característica conductual.

Cabe mencionar que no se utilizó a los hogares como unidad de medición, puesto que al ofrecer un producto que rinde aproximadamente 10 unidades será suficiente para satisfacer la necesidad de una familia completa perteneciente a uno de los niveles socioeconómicos previamente mencionados, por lo cual, se estima que por familia se adquirirá una caja de la pre mezcla Duley.

### 2.2.2.1 Cálculo tamaño de mercado

Tabla 1. Cálculo de tamaño potencial

	Porcentaje	Personas
Lima	100%	11,591,400
Lima Metropolitana	91.3%	10,580,900
Edad 18-35 años	32.1%	3,396,469
NSE A/B	28%	951,011
Personas que cocinan/preparan postres en casa	66%	627,667
Personas que tienen algún tipo de experiencia preparando postres y que preparan utilizando pre mezclas.	30.3%	190,183

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallará la información de cada una de las variables o factores considerados para el cálculo del tamaño de mercado.

- Departamento de Lima

Perú 2019: Población urbana y rural según departamentos (En miles de personas)		
DEPARTAMENTO	POBLACIÓN	
	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6

Figura 11. Población urbana y rural de Lima, por CPI Abril 2019

La imagen muestra el número de personas en Lima en el año 2019, la cual asciende a 11,591.4 miles de personas. A la vez se evidencia que este número representa un 35.6% del número total de pobladores en el país. Sin embargo, para la realización del cálculo del mercado potencial para Duley se considera como base la población de Lima Metropolitana.

- Lima metropolitana

<b>Perú 2019: Población y hogares según departamento y provincias</b> (En miles de personas)			
DEPARTAMENTO PROVINCIA	Población	% Respecto al DPTO	Hogares
<b>Lima</b>	<b>11,591.4</b>	<b>100.0</b>	<b>2,989.7</b>
Lima	9,488.5	81.7	2446.3
Callao	1,100.4	9.5	276.8
Cañete	265.4	2.3	69.6
Huaura	251.2	2.2	67.0
Huaral	202.9	1.8	51.9
Barranca	159.1	1.4	41.9
Huarochoiri	63.4	0.5	18.0
Yauyos	21.5	0.2	7.0
Oyon	19.5	0.2	4.9
Canta	12.4	0.1	4.1
Cajatambo	7.1	0.1	2.2

Figura 12. Población y hogares en Lima, por CPI Abril 2019

<b>Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos</b> (En miles de personas/ hogares)				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
	<b>TOTAL PROVINCIA DE LIMA</b>	9,480.5	89.8	2,444.0
	<b>TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO</b>	1,100.4	10.2	276.8
	<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>	<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>2,720.8</b>

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 201  
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Figura 13. Población y hogares en Lima metropolitana, por CPI Abril 2019

El departamento de Lima se encuentra constituido por diversas provincias de las cuales la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao son aquellas que conforman el área de Lima metropolitana. Según el informe realizado por CPI sobre la distribución de la población en el Perú en el año 2019, Lima metropolitana representa el 93.1% (10, 580, 900 de personas) del total de la población de Lima Provincia. El enfoque en esta área geográfica se realiza, puesto que es un sector geográfico accesible con oportunidades de aceptación de nuevos productos.

- Rango de edad

Lima Metropolitana 2019: Población según Generación				
GENERACIÓN Z - CENTENIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 1,463.6 Mujeres 1,408.7 TOTAL 2,872.3	Hombres 1,718.5 Mujeres 1,673.4 TOTAL 3,391.9	Hombres 1,342.6 Mujeres 1,392.8 TOTAL 2,735.4	Hombres 545.4 Mujeres 623.1 TOTAL 1,168.5	Hombres 177.3 Mujeres 235.5 TOTAL 412.8
<b>27.1%</b>	<b>32.1%</b>	<b>25.9%</b>	<b>11.0%</b>	<b>3.9%</b>

Figura 14. Población de Lima metropolitana según Generación, por CPI Abril 2019

El rango de edad establecido para el segmento de mercado de Duley es de 18-35 años, debido a las características y actividades que suelen realizar. Las personas de este rango de edad se caracterizan por ser nativos tecnológicos, lo cual favorece a los canales establecidos de comunicación y venta para el modelo de negocios. Asimismo, se caracterizan por realizar diversas actividades en un rango corto de tiempo, lo cual limita realizar adecuadamente todas las actividades. En este rango los jóvenes y adultos suelen estudiar, trabajar o realizar ambas labores a la vez. Es por ello por lo que se ha segmentado con esta variable a fin de delimitar más el mercado potencial. Según el informe de CPI, el rango de edad de 18-35 años representa 32.1% de Lima metropolitana, equivalente a 3, 396, 469 de personas.

- Niveles socioeconómicos

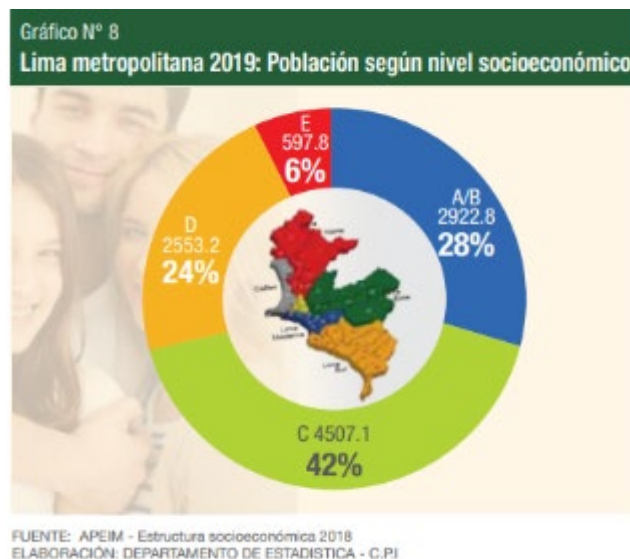


Figura 15. Población de Lima metropolitana según nivel socioeconómico, por CPI Abril 2019

Los niveles socioeconómicos establecidos para el cálculo del tamaño de mercado para el modelo de negocio de Duley son NSE A y B, puesto que en estos sectores se realiza un mayor gasto en lo que respecta al sector alimentos, asimismo, se encuentran más abiertos a probar y consumir nuevos productos. Las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B representan un 28% del total de Lima metropolitana, equivalente a 951,011 personas.

- **Características**

Asimismo, a fin de delimitar el segmento de mercado se consideró tomar el dato de “personas que cocinan / preparan postres”. Esta característica permite delimitar el número de persona que realiza este tipo de actividad, la cual está directamente vinculada con el producto que se establece en el modelo de negocio. Un estudio realizado por Francisco Luna muestra que en el contexto en el que vivimos actualmente 66% del total de encuestados cocinan en casa y realizan postres en sus actividades regulares. Dicho porcentaje, al realizar el cálculo con la población de Lima metropolitana, equivale a 627,667 de personas.

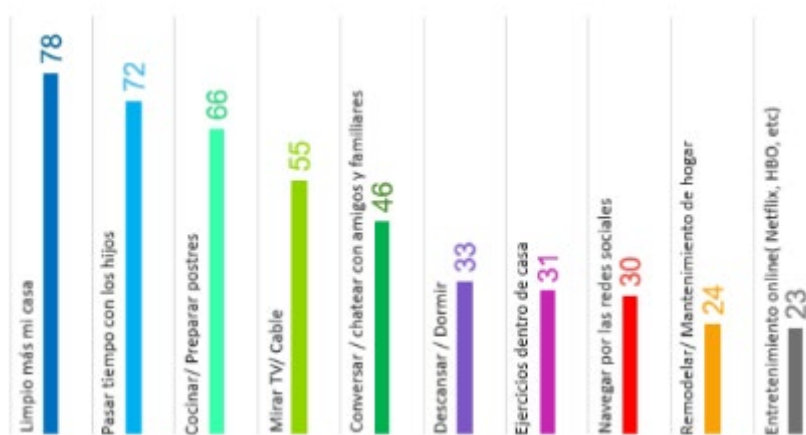


Figura 16. Consumo en el hogar, por Kantar 2020

Adicionalmente, se realizó una encuesta online con el objetivo de acotar aún más nuestro público objetivo y tener un tamaño de mercado más realista. Debido a que nuestro producto está dirigido a las personas que tienen poco o nada de tiempo para realizar sus actividades, preparan postres con pre mezclas y que cuentan con algún tipo de experiencia elaborando postres, los resultados obtenidos por parte de la encuesta muestran que el 30.3% del total de encuestados representan a dicho público objetivo planteado, lo que es equivalente a unas 190,183 personas. Entre los postres más preparados por este segmento, resaltan los pie’s, alfajores, galletas, entre otros. A continuación, se muestra un gráfico con los resultados:





Figura 17. Encuesta Duley. Elaboración propia

Por otro lado, para poder calcular el valor de mercado debemos identificar el precio del producto que vamos a ofrecer. Este precio se encuentra en un rango de 12 a 15 soles, el cual se basa en los costos de producción, en el precio utilizado por nuestro competidor y en el precio de pre mezclas que puedan suplantar nuestro producto, cabe mencionar que nuestro producto ofrece la miel de chancaca como completo para los picarones, así como utensilios que permiten una fácil preparación. También, se identificaron los precios de los productos sustitutos de supermercados como Tottus, Plaza Veá, Metro, Wong y Vivanda con el fin de validar nuestro precio establecido.

	TOTTUS	PLAZA VEA	WONG	METRO	VIVANDA	Precio Promedio
Brownie Katzel		S/.14.60	S/.15.80		S/.9.40	S/.13.27
Fudge Brownie Katzel	S/.9.89	S/.7.90				S/.8.90
Galletas betty croker					S/.13.05	S/.13.05
Galletas chocochip Blanca Flor				S/.8.40		S/.8.40
Galletas de avena Katzel			S/.15.90		S/.14.60	S/.15.25
Keke casero Blanca Flor	S/.9.19	S/.8.69	S/.9.40	S/.9.40	S/.8.69	S/.9.07
Keke Negusa			S/.13.90	S/.13.90		S/.13.90
Torta de Chocolate Molitalia (500 gr)			S/.5.90	S/.5.90		S/.5.90
Muffin Betty Croker (184gr)					S/.6.30	S/.6.30
Panqueques Blanca Flor				S/.7.89		S/.7.89
Panqueques Katzel	S/.8.19		S/.13.60			S/.10.90
Panqueques Betty Corker		S/.15.75				S/.15.75
Crocante de manzana Katzel	S/.9.89					S/.9.89
Picarones Provenzal (165gr)	S/.9.99	S/.9.90				S/.9.95
						<b>S/.10.60</b>

Figura 18. Listado de pre mezclas en el mercado nacional. Elaboración propia

### 2.2.2.2 Valor de mercado

Finalmente, luego de haber acotado nuestro tamaño de mercado a hombres y mujeres entre 18 a 35 años del NSE A y B de Lima Metropolitana que tienen algún tipo de experiencia preparando postres y utilizan pre mezclas, pasamos a realizar el cálculo del valor de todo el mercado en términos monetarios, en este caso en sol peruano. Esto se hará con el precio aproximado de S/15 que se mencionó anteriormente y bajo una población de 190,183 personas. El cálculo se muestra a continuación.

$$VM = 190,183 \times 15 = S/2'852,754$$

El resultado de la valoración del mercado objetivo es S/2'852,754, lo cual nos da un indicador de que este segmento de la población es lo suficientemente valioso para ser explotado y aprovechar la oportunidad de negocio que presenta, además de que aún no está siendo atendido por otras empresas.

## 2.3 Descripción de la solución propuesta

### 2.3.1 Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC)

Para la validación del modelo de negocio, se ha realizado un listado de 25 hipótesis vinculadas con cada cuadrante del Business Model Canvas, un método de evaluación, métricas y criterios de éxito esperados. A continuación, se describe cada una de las hipótesis.

#### Hipótesis 1:

Tabla 2. Hipótesis relacionada con el tipo de experiencia del público objetivo

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestros clientes cuentan con algún tipo de experiencia preparando postres.
<b>Cuadrante valida que</b>	Segmento de clientes
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	Nº de usuarios que cuentan con algún tipo de experiencia preparando postres/ Nº de encuestados
<b>Criterio de éxito</b>	Por lo menos el 70% de usuarios cuenta con algún tipo de experiencia preparando postres.
<b>Resultados</b>	El 100% de los usuarios cuenta con algún tipo de experiencia preparando postres.

## Hipótesis 2:

Tabla 3. Hipótesis relacionada con la preferencia del consumidor

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestros clientes prefieren los postres rápidos de preparar.
<b>Cuadrante valida que</b>	Propuesta de Valor, Segmentos de Consumidor
<b>Método</b>	Entrevista a usuarios
<b>Métrica</b>	Nº de clientes que prefiere los postres rápidos de preparar/ Nº de encuestados
<b>Criterio de éxito</b>	Mínimo el 70% de los entrevistados prefieren postres rápidos de preparar
<b>Resultados</b>	El 73.33% de los entrevistados mencionó que prefieren los postres rápidos de preparar.

## Hipótesis 3:

Tabla 4. Hipótesis sobre factores que impulsan la compra del producto

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	La practicidad y rapidez que proporciona nuestro producto será un factor clave de éxito para su compra.
<b>Cuadrante valida que</b>	Propuesta de valor
<b>Método</b>	Entrevistas a usuarios
<b>Métrica</b>	Nº usuarios que consideran la practicidad y rapidez como factor clave para la compra/ Nº encuestados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 80% de los encuestados considera dichos factores como claves
<b>Resultados</b>	El 86.67% de los encuestados considera que la practicidad y rapidez que proporciona nuestro producto será un factor clave de éxito para su compra.

#### Hipótesis 4:

Tabla 5. Hipótesis sobre valoración de las líneas de productos

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestros clientes valorarán la variedad de insumos en las líneas de producto.
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Propuesta de valor
<b>Método</b>	Entrevistas a usuarios
<b>Métrica</b>	N° de entrevistados que valoran los insumos/ N° de entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 70% de los encuestados valoran la variedad de insumos en las líneas de producto.
<b>Resultados</b>	El 100% de nuestros clientes valoran la variedad de insumos en las líneas de producto.

#### Hipótesis 5:

Tabla 6. Hipótesis sobre conocimiento del público objetivo sobre la competencia

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestros clientes nos preferirán por encima de la competencia
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Propuesta de valor y Relación con Clientes
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	N° de clientes que prefiere nuestro producto/ N° total de clientes entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Más del 70% de los clientes prefiere nuestro producto
<b>Resultados</b>	87% de los entrevistados prefiere nuestro producto por encima de la competencia.

## Hipótesis 6:

Tabla 7. Hipótesis relacionada con la disposición de compra a través de redes sociales

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Los clientes estarán dispuestos a comprar nuestro producto vía redes sociales.
<b>Cuadrante valida que</b>	Canales
<b>Método</b>	Entrevista a usuarios
<b>Métrica</b>	Usuarios que compran en redes sociales/usuarios entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 90% de los clientes estarán dispuestos a comprar nuestro producto vía redes sociales.
<b>Resultados</b>	El 100% de los clientes están dispuestos a comprar nuestro producto vía redes sociales.

## Hipótesis 7:

Tabla 8. Hipótesis sobre valoración de videos tutoriales

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestros clientes valoran los vídeos tutoriales con tips de preparación que ofrecemos.
<b>Cuadrante valida que</b>	Relación con clientes.
<b>Método</b>	Entrevista a usuarios
<b>Métrica</b>	Nº de usuarios que valoran los vídeos tutoriales/ Nº usuarios entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Por lo menos el 70% de entrevistados valora los vídeos tutoriales.
<b>Resultados</b>	El 100%de los entrevistados valora los vídeos tutoriales.

## Hipótesis 8:

Tabla 9. Hipótesis sobre opinión del chatbot de Facebook

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestro Chatbot podrá resolver las dudas de nuestros consumidores.
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Relación con los Clientes
<b>Método</b>	Entrevista a usuarios
<b>Métrica</b>	Nº de personas que valora el chatbot/ Nº entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 80% de los entrevistados valora el chatbot
<b>Resultados</b>	El 93.33% de los entrevistados valora el chatbot.

## Hipótesis 9:

Tabla 10. Hipótesis sobre aceptación del precio

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Los clientes estarán de acuerdo con el precio establecido para el producto.
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Ingresos, Propuesta de Valor
<b>Método</b>	Entrevista a usuarios
<b>Métrica</b>	Nº usuarios que están de acuerdo con el precio del producto/ Nº de entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Por lo menos el 80% de usuarios aceptan el precio.
<b>Resultados</b>	El 100% de los usuarios aceptan el precio establecido para el producto.

## Hipótesis 10:

Tabla 11. Hipótesis sobre conocimiento del público objetivo sobre la competencia

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Los clientes se sienten atraídos por las promociones.
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Relación con el cliente
<b>Método</b>	Entrevistas a usuarios
<b>Métrica</b>	Nº de personas que acepta la promoción/ Nº entrevistados
<b>Criterio de éxito</b>	Mínimo el 70% de personas se sienten atraídas por promociones
<b>Resultados</b>	El 100% de los entrevistados se sienten atraídos por las promociones.

## Hipótesis 11:

Tabla 12. Hipótesis sobre aceptación del diseño del empaque

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	El diseño externo del empaque del producto será agradable para los clientes
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Actividades clave
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	Nº de personas a las que les agrada/ Nº de personas entrevistadas
<b>Criterio de éxito</b>	Mínimo un 80% de personas consideran agradable el diseño.
<b>Resultados</b>	El 100% de los entrevistados consideran agradable el diseño externo del empaque.

## Hipótesis 12:

Tabla 13. Hipótesis sobre aceptación de la paleta de colores del empaque

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	A los usuarios les gusta la paleta de colores de la caja.
<b>Cuadrante valida que</b>	Actividades clave
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	Nº de personas a las que les agrada/ Nº de personas entrevistadas
<b>Criterio de éxito</b>	Mínimo el 80% de las personas entrevistadas les gusta la paleta de colores de la caja.
<b>Resultados</b>	El 100% de las personas les gusta la paleta de colores de la caja.

## Hipótesis 13:

Tabla 14. Hipótesis sobre aceptación del diseño interno del producto

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Los usuarios consideran que la presentación interna de la caja es la adecuada.
<b>Cuadrante valida que</b>	Actividades clave
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	Nº de personas a las que les agrada/ Nº de personas entrevistadas
<b>Criterio de éxito</b>	Mínimo un 80% de personas consideran agradable el diseño.
<b>Resultados</b>	El 100% de las personas consideran que la presentación interna de la caja es la adecuada.



## Hipótesis 14:

Tabla 15. Hipótesis sobre valoración de los utensilios brindados

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Los clientes consideran útiles los utensilios brindados para la elaboración del producto.
<b>Cuadrante que valida</b>	Propuesta de Valor
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	N° de personas que lo valoran/ N° de personas entrevistadas
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 90% de los clientes consideran útiles los utensilios brindados para la elaboración del producto.
<b>Resultados</b>	El 100% de las personas consideran útiles los utensilios brindados para la elaboración del producto.

## Hipótesis 15:

Tabla 16. Hipótesis sobre aceptación del sabor de la pre mezcla

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	El sabor del producto será agradable para los consumidores.
<b>Cuadrante que valida</b>	Propuesta de valor
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	N° usuarios que les agrada el sabor/ N° encuestados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 80% de los encuestados considera que el sabor del producto es agradable.
<b>Resultados</b>	El 83.33% de todos los usuarios entrevistados manifestaron que les agrada el sabor del producto.

## Hipótesis 16:

Tabla 17. Hipótesis sobre valoración de la practicidad del producto

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	El producto es rápido y fácil de preparar
<b>Cuadrante que valida</b>	Propuesta de valor
<b>Método</b>	Entrevista a usuario
<b>Métrica</b>	Nº usuarios que consideran que el producto es rápido y fácil de preparar/ Nº encuestados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 80% de los encuestados considera que el producto es rápido y fácil de preparar
<b>Resultados</b>	El 83.33% de todos los usuarios entrevistados manifestaron que les pareció rápido y fácil de preparar los picarones.

## Hipótesis 17:

Tabla 18. Hipótesis sobre adecuación del perfil de los candidatos al puesto de operario de producción

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Nuestros colaboradores del área de operaciones cumplen con el perfil.
<b>Cuadrante que valida</b>	Recursos Claves, Estructura de Costos.
<b>Método</b>	Entrevistas a candidatos
<b>Métrica</b>	Nº de candidatos que cumple con el perfil / Nº de entrevistados.
<b>Criterio de éxito</b>	Mínimo 3 candidatos cumplen con el perfil
<b>Resultados</b>	5 candidatos para el puesto de operadores cumplen para el perfil.

## Hipótesis 18:

Tabla 19. Hipótesis sobre adecuación del perfil de los candidatos al puesto de gestión de calidad

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Se contará con colaboradores capacitados en gestión de calidad
<b>Cuadrante que valida</b>	Recursos Clave, Actividades Clave, Estructura de Costos
<b>Método</b>	Entrevistas por competencia
<b>Métrica</b>	Nº de entrevistados que cumplen con el perfil / Nº de entrevistados que no cumplen con el perfil
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos 1 candidato que cumple con el perfil.
<b>Resultados</b>	3 de los 4 candidatos cumplen con el perfil de Gestor de Calidad.

## Hipótesis 19:

Tabla 20. Hipótesis sobre obtención de proveedores mayoristas de harinas

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Conseguiremos proveedores mayoristas de harinas
<b>Cuadrante que valida</b>	Socios clave, estructura de costos
<b>Método</b>	Llamadas, emails, visitas a los distribuidores
<b>Métrica</b>	Nº de proveedores que respondieron/Nº contactados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos 2 proveedores nos respondieron
<b>Resultados</b>	Los 3 proveedores contactados afirman poder trabajar con nosotros

## Hipótesis 20:

Tabla 21. Hipótesis sobre obtención de máquinas requeridas para la producción

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Se encontrarán en el mercado las máquinas que requerimos.
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Recursos clave
<b>Método</b>	Emails y llamadas
<b>Métrica</b>	Nº de máquinas encontradas
<b>Criterio de éxito</b>	Contamos con al menos de 1 máquina
<b>Resultados</b>	Se logró encontrar 2 máquinas industriales que requerimos para la elaboración de nuestro producto.

## Hipótesis 21:

Tabla 22. Hipótesis sobre obtención de los requisitos para el registro sanitario

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Podremos conseguir la información necesaria para obtener el registro sanitario.
<b>Cuadrante valida</b> <b>que</b>	Canales
<b>Método</b>	Búsqueda web
<b>Métrica</b>	Encontrar el 100% de la información requerida
<b>Criterio de éxito</b>	Encontrar el 100% de la información requerida
<b>Resultados</b>	Se encontró la totalidad de los requisitos

## Hipótesis 22:

Tabla 23. Hipótesis sobre contenido atractivo de Instagram

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	El contenido que subiremos a Instagram será atractivo para los seguidores
<b>Cuadrante que valida</b>	Actividades clave
<b>Método</b>	Métricas de redes sociales
<b>Métrica</b>	Nº de interacciones únicas (likes)/Nº seguidores totales
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 30% de los seguidores interactúa con la página.
<b>Resultados</b>	El 60.14% del total de seguidores de Instagram interactúan con las publicaciones y contenido subido al perfil de Duley.

## Hipótesis 23:

Tabla 24. Hipótesis sobre Facebook como red social más seguida

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Facebook será el medio social por el que captaremos más seguidores
<b>Cuadrante que valida</b>	Canales
<b>Método</b>	Métricas de redes sociales
<b>Métrica</b>	Nº de seguidores de Fb/Nº de seguidores totales (entre Fb e Ig)
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 50% de los seguidores interactúa con la página
<b>Resultados</b>	Del total de nuestros seguidores, entre Facebook e Instagram, la mayor proporción de estos se dan en Facebook con un 57.47% de usuarios siguiéndonos e interactuando con nuestra fan Page.

## Hipótesis 24:

Tabla 25. Hipótesis sobre obtención de apoyo de influencers

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Tendremos el apoyo de influencers para la promoción del producto
<b>Cuadrante que valida</b>	Socios claves, actividades clave, relación con el cliente
<b>Método</b>	Emails o mensajes DM en Instagram
<b>Métrica</b>	Nº de influencers que aceptan mostrar el producto/ total de influencers contactados
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos 1 influencers acepta mostrar el producto
<b>Resultados</b>	Conseguimos 1 influencer para que se asocie con nosotros.

## Hipótesis 25:

Tabla 26. Hipótesis sobre obtención de requisitos para vender en supermercados

CONCEPTOS	
<b>Hipótesis</b>	Podremos conseguir la información necesaria para ingresar como proveedores a supermercados.
<b>Cuadrante que valida</b>	Canales
<b>Método</b>	Llamadas/e-mail
<b>Métrica</b>	Encontrar el 100% de la información requerida
<b>Criterio de éxito</b>	Encontrar el 100% de la información requerida
<b>Resultados</b>	Conseguimos un contacto que proporcionó la información de los requisitos para entrar a ser proveedores en supermercados.

## 2.3.2 Diseño, desarrollo, resultados y aprendizajes de experimentos que validen el BMC

### 2.3.2.1 Diseño de los MVP's

#### *MVP 1 - Producto a ofrecer*

**Diseño de la caja:** Para diseñar la caja de la pre mezcla de picarones, realizamos los siguientes pasos:

- Asignar nombre a la marca: Nuestra marca Duley, refleja la unión de las palabras Dulce y Leyenda. El eslogan que se establece es “cocinando tradición”, que hace referencia a los picarones como un postre tradicional consumido por muchos peruanos desde siglos atrás.
- Escoger la paleta de colores: Decidimos colocar una franja roja que hace referencia a un producto 100% peruano y, a su vez, asignamos los colores descendientes del anaranjado para las letras, lo cual refleja el color de los picarones.
- Diseñar el logo: Al tener la paleta de colores, se diseñó el logo en forma de un picarón, con el fin de que al verlo lo asocien con el producto.
- Realizar un boceto de la caja: En la siguiente imagen se ejemplifica todo lo descrito líneas arriba.

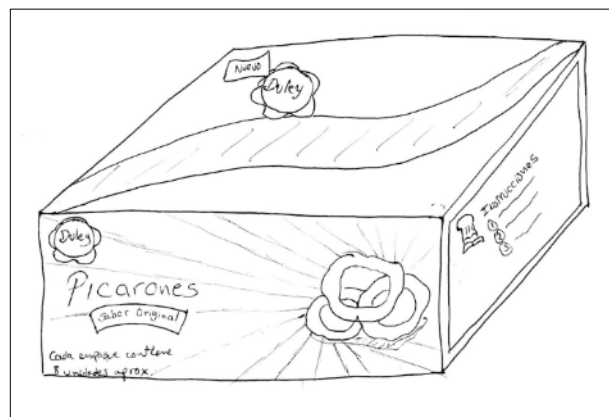


Figura 19. Boceto del diseño del empaque. Elaboración propia

- Diseñar la caja: Una vez que ya se tuvo la idea plasmada, se pasó a diseñar el empaque en el programa Photoshop, el cual brinda los colores exactos para nuestro producto.



Figura 20. Diseño del empaque externo. Elaboración propia



Figura 21. Diseño del empaque interno. Elaboración propia

## Prototipo físico



Figura 22. Evolución de prototipo en físico. Elaboración propia



**Pre mezcla de picarones y miel:** Nuestra pre mezcla Duley tradicional contiene se conforma por los siguientes ingredientes:

- Harina de zapallo
- Harina de camote
- Harina de trigo
- Levadura seca
- Azúcar
- Canela molida
- Clavo de olor en polvo
- Preservantes y conservantes

Asimismo, lo que permitirá obtener un buen resultado será la cantidad de gramos de cada ingrediente, pues recordemos que la masa debe ser fácil de manejar con las manos y, a su vez, debe ser deliciosa.

Adicionalmente, se tiene a la miel de chancaca, como perfecto acompañamiento para los picarones. Sus ingredientes son:

- Chancaca
- Agua
- Azúcar
- Canela
- Clavo
- Cáscara de naranja
- Hojas de higo

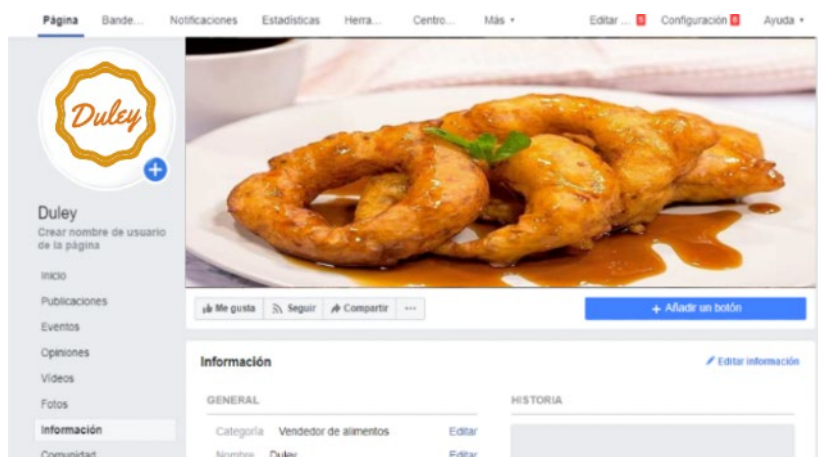
**Utensilios:** Para que el cliente pase un buen momento preparando nuestros picarones ofreceremos dos utensilios de soporte:

- Manga pastelera: Permitirá dar la forma circular del picarón en la sartén, con el fin de que todos salgan uniformes.
- Palito picaronero: Ayudará a que el cliente pueda dar la vuelta del picarón de una manera más fácil, permitiendo que se doren adecuadamente.

## ***MVP 2 - Diseño de redes sociales***

Con el fin de tener mayor visibilidad en el mercado, diseñamos una página de Facebook y abrimos una cuenta en Instagram, las cuales se han ido mejorando poco a poco. Al iniciar realizamos los siguientes pasos para ambas redes:

Realización de bocetos: Antes de la creación de la página de Facebook e Instagram se realizó un boceto de cómo se vería el logo en el espacio foto de perfil y una imagen horizontal en el espacio de portada.



*Figura 23. Boceto de página de Facebook. Elaboración propia*



## **Perfil**

Cuando compartas fotos y vídeos, aparecerán en tu perfil.

**¡Comparte tu primera foto o vídeo!**

*Figura 24. Boceto de página de Instagram. Elaboración propia*

Diseñar la imagen de portada: En la página de Facebook se requería una foto de portada, para ello se realizó la combinación de dos imágenes por medio de Photoshop. En esta imagen se mezclaba un fondo representativo de la cultura peruana, una imagen en la cual se apreciaban los ingredientes para los picarones y, a su vez, el resultado final del postre. Posteriormente, se realizó el cambio de color del logo para dar un efecto de marca de agua, siendo el resultado la imagen que se muestra a continuación.



Figura 25. Imagen de portada. Elaboración propia

Completar información: En dicho paso presentamos la marca Duley y el producto.

## HISTORIA

### Duley - Cocinando tradición

¡Hola, somos Duley! Una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pre-mezclas de picarones elaborados para satisfacer tu paladar, ¿Aún no nos conoces? Te invitamos a que lo hagas y disfrutes de tu experiencia Duley.

[Ver más](#)

Figura 26. Descripción de la empresa para redes sociales. Elaboración propia.

Colocar foto de perfil y portada: En el caso de Facebook, se subió el logo de la marca en la foto de perfil, pues así sería más fácil que los consumidores nos ubiquen en la red, y en

cuanto a la portada, se diseñó una imagen colocando 3 conceptos importantes como es el logo, el producto y en el fondo el centro de Lima, lo cual refleja que es un producto peruano tradicional. En el caso de Instagram, también se colocó el logo como foto de perfil y se decidió que cada vez que se suba una foto, esta debe estar dentro de la paleta de colores descendientes del anaranjado.



Figura 27. Diseño de página de Facebook. Elaboración propia



Figura 28. Diseño de página de Instagram. Elaboración propia

### 2.3.3 Desarrollo de Experimentos que validen el BMC

#### MVP 1- Producto a ofrecer

##### - Experimento 1

#### Objetivo del experimento

El primer experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con el MVP 1, el cual se encuentra relacionado con el diseño del producto, canales y colaboradores. A continuación, se muestra el listado de hipótesis que permitirán la validación del experimento.

- **Hipótesis 1:** Nuestros clientes cuentan con algún tipo de experiencia preparando postres.
- **Hipótesis 2:** Nuestros clientes prefieren los postres rápidos de preparar.
- **Hipótesis 3:** La practicidad y rapidez que proporciona nuestro producto será un factor clave de éxito de compra.
- **Hipótesis 4:** Nuestros clientes valorarán la variedad de insumos en las líneas de producto.
- **Hipótesis 5:** Nuestros clientes nos preferirán por encima de la competencia.
- **Hipótesis 9:** Los clientes estarán de acuerdo con el precio establecido para el producto.
- **Hipótesis 10:** Los clientes se sienten atraídos por las promociones.
- **Hipótesis 11:** El diseño externo del empaque del producto será agradable para los clientes.
- **Hipótesis 12:** A los usuarios les gusta la paleta de colores de la caja.
- **Hipótesis 13:** Los usuarios consideran que la presentación interna de la caja es la adecuada.

#### Diseño del experimento

En el experimento se ha realizado la implementación de la técnica de entrevista para usuarios, colaboradores y aliados clave. Las preguntas realizadas para cada uno de ellos se muestran a continuación:

Tabla 27. Listado de preguntas para usuarios

N° de hipótesis	Preguntas para usuarios
1	¿Tienes algún tipo de experiencia preparando postres? ¿Cómo consideras tu experiencia?
2	Si te dieran a elegir entre preparar un postre desde cero y elaborar el mismo, pero con una pre mezcla ¿Cuál elegirías?
<b>Explicación del producto</b>	
3	Luego de la explicación del producto, ¿Cuál consideras que sería el beneficio más importante que podrías adquirir con el consumo de alguno de nuestros productos?, ¿Por qué?
4	¿Qué tan agradable consideras que nuestras líneas de productos tengan la variedad mencionada de los insumos?
5	Conoces alguna marca que ofrezca una pre mezcla similar. Si es sí, coméntame cuál sería tu elección entre la marca que conoces y la nuestra, y si es no, qué es lo que te motivaría a comprar nuestro producto.
9	El precio de nuestro producto estaría entre 10 y 13 soles. Considerando que este ahorra tiempo en su preparación, rinde aprox. 10 unid, contiene una botellita con miel de chancaca y un utensilio que ayudará a tener un buen resultado ¿Consideras que el precio está acorde con sus beneficios? En caso no, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto?
10	Cuando un producto ofrece promociones, ¿te sientes atraído? Si es sí, qué tipo de promociones te gusta, si es no, ¿qué otro tipo de incentivos te gustaría recibir?
11,12,13	¿Qué opinas del diseño de la caja tanto externo como interno?, ¿Te agrada la paleta de colores utilizada?
<b>Después de la preparación y degustación del producto</b>	
14	¿Consideras útiles los utensilios brindados para la elaboración del producto?
15	¿Qué opinas del sabor del producto? ¿Se asemeja al sabor del picarón tradicional?
16	¿Consideras que el producto es fácil y rápido de preparar?

### Resultados del experimento

**Hipótesis 1:** El 100% de los encuestados manifestó que sí habían tenido algún tipo de experiencia en la elaboración de postres. Esta hipótesis resultó válida, debido a que el criterio mínimo de éxito era que un 70% de nuestros entrevistados tuviera algún tipo experiencia en la elaboración de postres.

**Hipótesis 2:** Del total de la muestra, el 73.33% prefiere utilizar pre mezcla en la elaboración de sus postres. El resultado que presenta la hipótesis planteada superó ligeramente la meta establecida del 70%, por la cual se establece la validez de la hipótesis.

**Hipótesis 3:** Más de la mitad de nuestros entrevistados, el 86.67% específicamente, consideró que la practicidad y rapidez que otorgaría nuestro producto, serían factores muy relevantes para su elección de compra. Con ello, se logra superar la valla mínima de 80% para validar dicha hipótesis.

**Hipótesis 4:** La totalidad de personas de la muestra consideran agradable la variedad de insumos que se presentan en las líneas propuestas en Duley. Este resultado evidencia que la hipótesis planteada se valida ampliamente, puesto que el criterio mínimo para ser válido es de 70%, mientras que el resultado final dio un 100%.

**Hipótesis 5:** Del total de entrevistados, el 87% mencionó que no tenía conocimiento de un competidor que ofrezca un producto similar a Duley, por lo cual mencionaron que nos preferirían por encima de nuestros competidores. Con ello, se logra superar la valla mínima de 70% para validar la hipótesis.

**Hipótesis 7:** El 72.55% de usuarios, comentó que estarían dispuestos a probar otro tipo de sabores de nuestro producto, ya sea en la masa de picarones o en el tipo de miel, y con ello se da por validada la premisa.

**Hipótesis 9:** El 100% del total de entrevistados, equiparable a 15 usuarios, comentó que está de acuerdo con el rango de precio designado para nuestro producto, lo cual sobrepasa la valla mínima de 80% para validar el supuesto.

**Hipótesis 10:** La totalidad de la muestra mencionó que se sienten atraídos por las promociones que se establecen en los productos. Este resultado evidencia que se superó la valla mínima del 70% para validar la hipótesis.

**Hipótesis 11:** El 100% del total de entrevistados, comentó que encuentran agradable el diseño externo del empaque. Resultado que genera la validez de la hipótesis sobre pasando el criterio mínimo de 80%.

**Hipótesis 12:** La totalidad de la muestra mencionó que les agrada la paleta de colores establecidas en el diseño del empaque de Duley. Este resultado evidencia que se superó el criterio mínimo para validar la hipótesis.

**Hipótesis 13:** La totalidad de la muestra mencionó que les gusta el diseño interno y la distribución propuesta para colocar la pre mezcla, la botella de miel y los utensilios. Este resultado evidencia que se superó la valla mínima del 80% para validar la hipótesis.

### **Interpretación de resultados del experimento**

En primer lugar, se ha evidenciado que el total de encuestados considera tener algún tipo de experiencia preparando postres que va desde lo básico hasta avanzado, pues suelen preparar kekes, pie's entre otros. Adicionalmente, se identificó que las personas valoran la practicidad del producto y el tiempo considerable que involucra prepararlo, lo cual muestra que nuestro producto está muy acorde a su perfil. Adicionalmente, nuestra muestra afirmó valorar la variedad de insumos de las líneas de producto, pues, como comentan, los ingredientes tienen una gran historia en nuestro país y suelen ser bastante consumidos. Otro punto muy relevante es que el 86% de los entrevistados, no conoce una pre mezcla similar en el mercado, a pesar de que existe una marca competidora: Provenzal. Dicho resultado aumenta las probabilidades de que los usuarios nos prefieran por encima de la competencia, ya que, al no conocerla, Duley podría establecer una estrategia más fuerte enfocada en marketing con la finalidad de generar mayor conocimiento en el mercado sobre todos los beneficios que ofrecemos.

Por otro lado, en cuanto al medio para absolver sus dudas, el chatbot resulta ser una buena opción para ellos, pues la respuesta es automática y rápida. Asimismo, una vez que se explicó los beneficios y características de los productos, los usuarios comentaron que estarían dispuestos a pagar hasta 15 soles, pues valoran la practicidad y variedad de insumos que ofrecemos, así como los utensilios brindados para obtener un buen resultado. Otro de los temas con mayor aceptación fueron las promociones, pues la totalidad de los encuestados comentó que se sentirían atraídos ante cualquier tipo de promoción que se establezca para el producto.

En cuanto al diseño de la caja del producto, el 100% de la muestra indicó que el boceto realizado, así como la paleta de colores escogida, está muy acorde a sus gustos y preferencias. Este es un factor muy importante, ya que cualquier persona se sentirá atraída por nuestro producto, pues, además de ser agradable en cuanto a sabor y calidad, tiene una buena presentación que denota limpieza, calidad y creatividad.



## **Aprendizajes del experimento**

Uno de los aprendizajes que se ha obtenido del experimento es la posibilidad de crear más líneas de productos o establecer una línea de únicamente de sabores de miel, puesto que la mayoría de los clientes está dispuesta a probar nuevos sabores. Sin embargo, se debe de considerar que los insumos utilizados deberán ser conocidos con la finalidad de lograr mayor aceptación del producto.

Además, se ha identificado el desconocimiento de los usuarios por algún competidor directo, lo cual se debe a que el principal competidor no maneja un plan de marketing para dar a conocer sus productos. Debido a ello, uno de los aprendizajes más importantes es poder realizar un plan de marketing junto con un plan de acción que permita dar a conocer de manera óptima la propuesta de valor. Para ello se considera importante también el buen manejo de redes sociales que permita establecer una relación más estrecha con los clientes y clientes potenciales.

En cuanto al posible precio, los usuarios estuvieron de acuerdo con el rango de precio establecido. Además, se sugirió que sería conveniente aumentar un poco el valor de nuestro producto, pues los usuarios mencionaron que estarían dispuestos entre 15 a 20 soles.

Se ha identificado que las promociones son consideradas atractivas para nuestro público objetivo, además, se identificó que las promociones más atractivas son las que involucran descuentos del precio del producto y la promoción de 2x1. Debido a ello, se debe evaluar la posibilidad de ofrecer un descuento o precio especial por lanzamiento.

En lo que respecta al diseño del producto, uno de los aprendizajes que se destacan es la selección de la paleta de colores. El establecer una paleta de colores que incluya el blanco y rojo generó la aceptación de la muestra, debido a la asociación con los colores patrios. Además, las imágenes que se han establecido en el diseño generan un atractivo visual para el consumidor, el cual incentiva la compra del producto.

## - Experimento 2

### **Objetivo del experimento**

El segundo experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con el prototipo físico y la usabilidad del producto, el cual se encuentra vinculado con la propuesta de valor. A continuación, se muestra el listado de hipótesis, las cuales permitirán la validación del experimento.

- **Hipótesis 14:** Los clientes consideran útiles los utensilios brindados para la elaboración del producto.
- **Hipótesis 15:** El sabor del producto será agradable para los consumidores.
- **Hipótesis 16:** El producto es rápido y fácil de preparar.

### **Diseño del experimento**

En el experimento se ha realizado la implementación de la técnica de entrevista. El listado de preguntas empleado luego de la experimentación con el producto se muestra a continuación.

Tabla 28. Listado de preguntas para usuarios luego de experimentación

<b>Hipótesis</b>	<b>Preguntas para usuarios</b>
<b>14</b>	¿Consideras útiles los utensilios brindados para la elaboración del producto?
<b>15</b>	¿Qué opinas del sabor del producto? ¿Se asemeja al sabor del picarón tradicional?
<b>16</b>	¿Consideras que el producto es fácil y rápido de preparar?

### **Resultado del experimento**

El experimento se llevó a cabo en tres hogares con la participación de 6 personas en total, a cada una de ellas se les entregó la caja Duley, la cual contiene la pre mezcla, los utensilios y la miel de chancaca.

- **Hipótesis 14:** De acuerdo con los comentarios de nuestros participantes, los utensilios de la caja fueron de gran ayuda para elaborar los picarones, por tanto, podemos precisar el 100% de nuestros participantes considera útiles los utensilios brindados.

- **Hipótesis 15:** Nuestros participantes al dar su apreciación del sabor del picarón mencionaron que era agradable, sin embargo, uno de ellos mencionó que el sabor del picarón le resultaba un poco amargo. A partir de ello, podemos precisar que para el 83.33% de los participantes el sabor de nuestro producto es agradable a su paladar.
- **Hipótesis 16:** De acuerdo con la experiencia de nuestros participantes podemos precisar que el 83.33% de ellos considera que nuestro producto es rápido y fácil de preparar, ya que su elaboración no requirió de mayor esfuerzo ni de mucha experiencia para prepararlo.

### **Interpretación del experimento**

Para la preparación de los picarones, los participantes emplearon utensilios básicos de cocina como un bowl, sartén y un recipiente con agua. La preparación de la masa fue muy sencilla y entretenida, ya que no requirió de mucho trabajo y en menos de cinco minutos lograron integrar los ingredientes con el agua y obtener la masa. Los participantes creyeron que formar y freír los picarones resultaría complejo; sin embargo, manifestaron que les fue muy fácil y divertido formar los picarones con las manos. Asimismo, se les sugirió que probaran con la manga pastelera, lo cual les pareció mucho más práctico para formar los picarones, estos mencionaron que los emplearían si contarán con menos tiempo para prepararlos o si estuvieran preparando otro aperitivo. El palo de madera les ayudó mucho para darle una mejor forma a los picarones y que además la masa no se pegue a él, por tanto, se puede precisar que los utensilios que ofrecemos dentro de nuestra caja son útiles y prácticos de usar para todos nuestros participantes. También, mencionaron que los picarones estaban suaves y crocantes por fuera con un sabor agradable, junto con la miel de chancaca el sabor mejoraba, ya que mencionaron que no era ni empalagosa ni muy líquida. Sin embargo, una de nuestras participantes mencionó que no le gustaba el sabor y la textura del picarón, ya que no tenía la misma forma y textura de los clásicos picarones que venden las señoras picaroneras.

## **Aprendizaje**

A partir de nuestro experimento, hemos podido extraer muchos aprendizajes que nos permitirán mejorar nuestra pre mezcla y así superar las expectativas de nuestros clientes, respecto al sabor del producto, uno de nuestros participantes mencionó que tiene un ligero sabor amargo, probablemente originado por el clavo de olor, el sabor de esta es fuerte e intenso, por tal motivo, podríamos optar por utilizar una menor proporción de este insumo. Por otro lado, un participante sugirió aumentar la proporción de anís, ya que su sabor es fresco y ligero por lo que incrementaremos los gramos de este insumo. La experiencia de nuestros participantes al freír las mezclas fue satisfactoria, ya que el palito de madera los ayudó a darle forma a los picarones y que no se pegará con la masa.

### *- Experimento 3*

## **Objetivo del experimento**

El tercer experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con la preparación de la pre mezcla, la cual se encuentra vinculado con la mano de obra necesaria. A continuación, se muestran las hipótesis a validar con el experimento.

- **Hipótesis 17:** Nuestros colaboradores del área de operaciones cumplen con los requisitos del perfil.
- **Hipótesis 18:** Se contará con colaboradores capacitados de gestión de calidad.

## **Diseño del experimento**

En el experimento se ha realizado la implementación de la técnica de entrevista por competencia. El listado de preguntas realizado por cada puesto se presenta a continuación.

Tabla 29. Listado de preguntas para candidatos a Técnico de Aseguramiento de la Calidad

<b>Puesto</b>	<b>Técnico de Aseguramiento de la Calidad</b>
<b>Funciones</b>	Realizar el muestreo de los productos finales
	Inspeccionar el proceso de elaboración de los productos.
	Supervisar los productos terminados.
	Evaluar el estado de la materia prima antes de su uso.
<b>Preguntas para candidatos al puesto</b>	
<b>Preguntas</b>	Cuéntame un poco sobre ti
	¿Qué te trajo hasta aquí?
	Cuéntame sobre tu última experiencia
	¿Por qué dejaste de laborar ahí?
	Cuéntame alguna situación en donde hayas encontrado un imperfecto en un proceso de elaboración. ¿Cómo lo resolviste?
	Menciona una situación en donde hayas encontrado productos finales mal elaborados. ¿Cómo identificaste la falla?
	¿Por qué quieres sumarte al equipo?

Tabla 30. Listado de preguntas para candidatos a Operario de producción

<b>Puesto</b>	<b>Técnico de Aseguramiento de la Calidad</b>
<b>Funciones</b>	Cortar los insumos necesarios para la preparación de la miel.
	Colocar la cantidad exacta de ingredientes para la preparación de la pre mezcla.
	Llevar la miel y la pre mezcla ya preparada a las máquinas selladoras.
	Llevar a cabo la correcta elaboración de la miel.
	Armar la caja del producto final con los materiales necesarios.
<b>Preguntas para candidatos al puesto</b>	
<b>Preguntas</b>	Cuéntame un poco sobre ti
	¿Qué te trajo hasta aquí?
	Cuéntame sobre tu última experiencia
	¿Por qué dejaste de laborar ahí?
	¿Qué es lo que más te gustó?
	Cuéntame una situación complicada con algún compañero de trabajo ¿Qué hiciste?
	¿Por qué quieres sumarte al equipo?

## **Resultado del experimento**

- **Hipótesis 16:** De un total de 5 expertos en el rubro de elaboración de alimentos, todos cumplieron con el perfil y las exigencias planteadas para cubrir el puesto de colaboradores de producción. Con lo cual se da por validada la hipótesis, ya que el criterio mínimo aceptable era que al menos 3 candidatos aprobaran.
- **Hipótesis 17:** De un total de 5 profesionales en el área de Gestión de calidad, 3 de ellos lograron cumplir con los requisitos establecidos en el perfil. Esta hipótesis es válida, ya que se requería que mínimo 1 profesional cumpliera con el perfil.

## **Interpretación del experimento**

Para comenzar, se pudo identificar que el 100% de los entrevistados para el puesto de operarios, es decir, las 5 personas que se presentaron para el puesto cumplen con el perfil profesional y con la experiencia necesaria para ser parte del equipo Duley, por lo cual, se puede contratar a cualquiera de los postulantes. Asimismo, del total de entrevistados para el puesto de Gestión de Calidad, solo tres de ellos cumplen con el perfil necesario para la posición, ya que cuentan con una amplia experiencia en gestión de calidad, además, están de acuerdo con el horario de trabajo y con el sueldo a recibir, lo cual significa que están dispuestos e interesados en trabajar con nosotros.

## **Aprendizajes**

En lo que respecta a aprendizajes, se ha podido determinar que los postulantes al puesto de operario presentaban las competencias necesarias para el desarrollo del puesto, debido a que las funciones requeridas no buscan gran experiencia en lo que respecta a la preparación de algún tipo de postre. Este resultado permite que la empresa pueda enfocarse más en la búsqueda de otro tipo de competencias como compromiso y trabajo en equipo. En el caso de las entrevistas a postulantes a gestión de calidad, se puede destacar que el aprendizaje más importante es contar con una persona con experiencia previa en puestos similares que pueda ayudar a la empresa a controlar los procesos operativos, puesto que al ser una empresa nueva se tienen pocos conocimientos del manejo necesario para el cumplimiento del control de calidad.

- *Experimento 4*

**Objetivo del experimento**

El cuarto experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con el MVP 1, el cual se encuentra relacionado con los cuadrantes de socios clave y recursos claves. A continuación, se muestran las hipótesis que serán validadas.

- **Hipótesis 19:** Conseguiremos proveedores mayoristas de harina.
- **Hipótesis 20:** Se encontrarán en el mercado las máquinas que requerimos.
- **Hipótesis 21:** Podremos conseguir la información necesaria para obtener el Registro Sanitario.
- **Hipótesis 25:** Podremos conseguir la información necesaria para ingresar como proveedores a supermercados.

**Diseño del experimento**

En el experimento se realizó la implementación de la técnica de llamada, envío de correo, búsqueda de información y visitas a proveedores mayoristas. El texto dirigido hacia los proveedores y las palabras claves empleadas para la búsqueda de información se adjunta a continuación.

*Tabla 31. Listado de proveedores y mensaje enviado*

<b>Proveedores de Harinas</b>	<b>Mensaje</b>
Industrias Per SAC	Hola, ¿cómo estás? Soy Anais Dominguez, asistente comercial de la marca Duley, empresa nueva en búsqueda de proveedores de harinas para la realización de nuestro producto. Te escribo con el fin de obtener más información acerca de los productos: harina de trigo y harina de camote. Hemos revisado la información de la empresa y nos encontramos interesados en poder trabajar con ustedes.
Inka's long life	
Sumacc food	

Tabla 32. Listado de palabras clave para la búsqueda de las máquinas

<b>Palabras clave</b>	Envasadora automática de harina
	Batidora
	Mezcladora de harina industrial
	Selladora de Bolsas

### **Resultado del experimento**

- **Hipótesis 19:** Luego de haber enviado mensajes y mails a los proveedores mayoristas de harina, se logró conseguir la respuesta de 2 empresas para proveernos de dicho insumo. Asimismo, se visitó presencialmente a un proveedor mayorista de harinas y se logró concretar la compra de algunas cantidades necesarias para realizar la experimentación de nuestra pre mezcla. El criterio mínimo de éxito para validar esta hipótesis era conseguir al menos la respuesta de 2 proveedores, lo cual se logró, por tanto, se validó el supuesto. Las pruebas de este contacto con proveedores se pueden ver en el apartado de anexos.
- **Hipótesis 20:** Después de realizar una búsqueda de maquinaria industrial para nuestro negocio, se logró encontrar 2 máquinas, lo cual validó la hipótesis, ya que se cumplió el criterio mínimo de encontrar 1 maquinaria industrial.
- **Hipótesis 21:** Posteriormente a la búsqueda de información por internet acerca de los requisitos necesarios para conseguir un registro sanitario para nuestro producto, se pudo encontrar los mismos dentro del portal del Ministerio de Salud - DIGESA, lo cual valida nuestra hipótesis sobre encontrar toda la información pertinente para obtener dicho registro.
- **Hipótesis 25:** Se ha encontrado la totalidad de requisitos que se solicitan en supermercados para ser proveedores. Este resultado permite validar la hipótesis.



## **Interpretación del experimento**

Como interpretación de los resultados obtenidos podemos concluir que, podremos contar con un número razonable de proveedores que nos suministrarán los insumos necesarios para elaborar nuestra pre mezcla de picarones. Mantener relaciones cercanas con estos socios, será clave para mantener a flote el negocio. También, sólo dos de ellos nos comentaron que sí tenían los productos en stock y que solo debíamos enviarles la cantidad requerida para iniciar el proceso de compra. Esto nos permite elegir entre uno u otro dependiendo del precio al por mayor que nos ofrecen. Asimismo, conseguimos información acerca de la maquinaria necesaria para la fabricación de nuestro producto, estas son una mezcladora y selladora. No obstante, solo se adquirirá 1 hasta que el negocio crezca y podamos contar con mayor respaldo económico y capacidad productiva. Además, logramos conseguir la información pertinente sobre los requisitos necesarios para obtener el registro sanitario que será de vital importancia para el lanzamiento de nuestro producto al mercado, pues sin éste será imposible trabajar como una empresa formal. Para mayor detalle de los requisitos requeridos ver el apartado de anexos.

Finalmente, luego de obtener los requisitos que se requieren para la venta en supermercados, se ha analizado que estos varían. En el caso de Tottus los puntos que destacan de la totalidad de datos que solicitan, son información sobre proveedores, cobertura y facturación neta anual, así como catálogo de productos y registro sanitario. En Supermercados Peruanos solicitan datos como auditoría a la planta, arte de producto (imagen del empaque) o muestra del producto y declaración jurada de octógonos.

## **Aprendizajes**

Finalmente, como aprendizajes se pudo rescatar que, si no se cuenta con un RUC formal en el que se pueda constatar la existencia de la empresa, los proveedores mayoristas no suelen responder a grandes pedidos de insumos. Sin embargo, al realizar pedidos pequeños si suelen responder. Asimismo, se puede rescatar que para obtener el registro sanitario que nos permita operar formalmente tendremos que contar también con una razón social activa para aprobar una serie de pruebas fisicoquímicas, microbiológicas y bromatológicas cuyos resultados deberán ser avalados por un laboratorio de reconocimiento internacional o por un laboratorio acreditado INACAL (Inter American Accreditation Corporation), además de presentar otros

documentos y declaraciones juradas para la aprobación. Por otro lado, la constitución adecuada de una empresa también permite gestionar los diversos datos que se requieren para vender en supermercados. Una vez realizado ello, se podrá realizar la colocación de nuestro producto en los puntos de venta.

- *Experimento 5*

**Objetivo del experimento**

Este quinto experimento tiene como finalidad validar de manera adecuada las hipótesis que se encuentran vinculados con el MVP 1, el cual hace referencia al concepto y características físicas del producto. Este a su vez se encuentra vinculado directamente con la propuesta de valor. En los siguientes párrafos, se muestra el listado de hipótesis a validar con este experimento.

- **Hipótesis 4:** Nuestros clientes valorarán la variedad de insumos en las líneas de producto.
- **Hipótesis 9:** Los clientes estarán de acuerdo con el precio establecido para el producto.

**Diseño del experimento**

En este experimento se implementó la técnica e Focus Group, en el cual los participantes eran parte de nuestro público objetivo. Para el desarrollo de este experimento se estableció una estructura y guía, las cuales se muestran a continuación.

## Guía de Focus Group

**Número de participantes:** 15

**Objetivo:** Validar la aceptación de las pre mezclas (practicidad, rapidez, sabor, medio de compra, precio)

**Presentación del grupo:** ¡Hola, chicos! Mi nombre es James y yo seré el moderador de este Focus Group. Muchas gracias de antemano por haberse conectado el día de hoy. Para nosotros será de gran ayuda cada comentario que nos den, ya que no hay una respuesta correcta ni incorrecta, todas son válidas. Sólo para recordarles, este focus está siendo grabado con el fin de que sus opiniones queden registradas, pero siéntase en la total libertad de ser ustedes mismos.

**Calentamiento:** Ahora sí, quisiera empezar con que cada uno se presente, diciendo su nombre, edad y ocupación.

Bueno ahora quisiera conocer un poco más de ustedes...

**Perfil del consumidor:**

¿A qué te dedicas en tu tiempo libre, cuáles son tus hobbies?

¿Sueles dedicar tiempo a la cocina? ¿Por qué?

¿Te gusta probar productos nuevos? ¿Qué tan dispuesto estás a hacerlo?

**Hábitos de consumo:**

¿Con qué frecuencia consumes postres?

¿Cuánto gastas, en promedio al mes, en postres?

**Experiencia con picarones:**

¿Qué opinas de los picarones? ¿Qué es lo que te gusta y no te gusta de estos?

¿Has visto o intentado preparar picarones? ¿Cómo fue tu experiencia?

**Prueba de concepto**

Perfecto gracias, ahora les vamos a comentar sobre nuestro emprendimiento Duley.

**Presentación del producto:** Bueno, Duley nace de la unión de las palabras de Dulce y Leyenda, ya que vamos a producir y ofrecer pre mezclas de picarones, el cual es un postre muy tradicional del Perú. Nuestra premezcla busca reducir el tiempo en la preparación de los picarones, ya que la receta original toma aproximadamente 3 horas, el cual es un tiempo bastante elevado para quienes realizamos diferentes actividades en el día. Es por ello que, la premezcla Duley será rápida de preparar, ya que tomará solo 30 minutos y además será súper fácil prepararla, ya que contiene dos utensilios que harán de tu experiencia la mejor.

*Figura 29. Guía Focus Group primera parte. Elaboración propia*

Duley ofrecerá 3 sabores de premezcla de picarones, los cuales estarán hechos con insumos 100% peruanos. Estas líneas son:

**Línea Clásica:** Es un mix de harinas de camote, trigo y zapallo, con granos de anís y gramos de levadura que permitirán obtener una textura fácil de manejar. Esta premezcla podrá acompañarse con miel de chancaca. Por otro lado, tenemos a la

**Línea Ancestral:** Es un mix de harinas que tiene como principal insumo a la harina de quinua, este sabor nació con la idea de ofrecer un producto con uno de los cereales ancestrales propios del país de alto valor nutricional. Esta premezcla presenta como acompañamiento ideal la miel de higo.

**Línea Peruanísima:** Esta premezcla tiene como insumos principales la harina de maíz morado y camote, adicionalmente, viene acompañada de miel de piña. Este nuevo sabor de premezcla busca brindar una nueva versión más atrevida de los picarones, sin perder la textura crocante por fuera y suave por dentro.

En cuanto a la preparación, estas es igual para los 3 sabores, ya que

- Se deberá vaciar la premezcla en un **bowl**, agregar ¼ de taza de agua y dejar reposar 30 minutos para que la masa coja sabor y textura.
- Una vez que pase dicho tiempo, se podrá dar la forma del picarón con nuestras manos o con la manga pastelera que viene dentro de la caja.
- Luego, se colocará en la sartén, la idea es que estén chequeando para que salgan doraditos.
- Y así finalmente, se podrá colocar nuestra deliciosa miel para disfrutar

El precio al cual se oferta cada una las líneas será de

Línea clásica: 15 soles

Línea ancestral: 17 soles

Línea Peruanísima: 16 soles

Cada una de las pre mezclas rinde aproximadamente 10 unidades y podrá ser adquirida por nuestras redes sociales tanto en Facebook como Instagram.

**Preguntas:**

- ¿Qué opinas sobre la premezcla y sus distintas presentaciones?
- ¿Qué es lo que esperas del producto? ¿Cuáles son tus expectativas?
- ¿Estarías dispuesto a pagar los precios establecidos en cada una de las líneas? Si no es así, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada una de las líneas?
- ¿En qué otros puntos de venta te gustaría encontrar las pre mezclas?

**Ya para finalizar,**

- ¿Qué otro tipo de sabores en la premezcla de picarones te gustaría encontrar? y ¿Qué otro tipo de postre te gustaría tener en modo de premezcla?

Okay, chicos. Muchísimas gracias de verdad por su participación el día de hoy.

Figura 30. Guía Focus Group segunda parte. Elaboración propia

### **Resultado del experimento**

- **Hipótesis 4:** Del total de participantes del Focus, el 80% consideró agradable los insumos y las líneas presentadas por Duley. Este resultado permite identificar que la hipótesis planteada es válida, puesto que se supera el criterio mínimo de éxito que es 70%.
- **Hipótesis 9:** El 86.66% del total de entrevistados, equiparable a 12 usuarios, comentó que está de acuerdo con el rango de precio designado para nuestro producto, lo cual supera la valla mínima del 80% para validar el supuesto.

### **Interpretación del experimento**

Luego de las experimentaciones anteriores se planteó el aumento de precio del producto y se estableció el precio de las nuevas líneas. Por otro lado, en el focus se consideró conceptos adicionales relacionados con el perfil del consumidor y experiencia en la preparación de postres. En lo que respecta al conocimiento sobre la preparación de picarones, la mayoría de los asistentes manifestó que no tenía experiencia en su preparación, sin embargo, muchos visualizaron alguna vez el proceso. Adicionalmente, se rescató la percepción de los participantes sobre el producto luego de la descripción completa del concepto, el cual incluía presentación de las líneas, precios y proceso de preparación. La mayoría de los participantes mostró una posición favorable respecto al concepto del producto, puesto que facilita el proceso de producción y permite evitar el tiempo en ir a buscar un puesto de picarones. Sin embargo, tres de los participantes manifestaron que comprarían las nuevas líneas en el caso una persona de su entorno se lo recomendara, debido a la inseguridad del posible sabor y resultado. En lo que respecta al precio, gran cantidad de los participantes se mostró a favor de los precios establecidos para cada una de las líneas, puesto que mencionaron que el precio se encuentra acorde comparándolo con precios establecidos en restaurantes, además, se mencionó que otra de las razones es la relación que se presenta con los beneficios y los utensilios que se añaden para el proceso de preparación. No obstante, algunos de los participantes mencionaron que el precio del delivery en conjunto al precio del producto generaría la duda en la decisión de compra, por lo cual, disminuirían el precio establecido.

## **Aprendizajes**

A partir del experimento se ha identificado aprendizajes como la consideración de producción pre mezclas sobre otros postres peruanos como los suspiros a la limeña. Adicionalmente, uno de los participantes mencionó que Duley podría analizar la posibilidad de dar a elección el tipo de miel que podría acompañar el pedido, así como, la innovación de nuevos sabores de mieles. En lo que respecta al precio, se consideró el establecimiento del precio de S/15 en la línea Clásica, S/16 de la línea Ancestral y S/16 en la línea peruanísima, luego del análisis general de todo el experimento. Por otro lado, se presenta el aprendizaje de informar adecuadamente al consumidor los precios del delivery, a fin evitar contratiempos y mala percepción de la marca.

### **MVP 2 - Redes Sociales**

#### *- Experimento 1*

### **Objetivo del experimento**

El primer experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con el MVP 2, el cual se encuentra relacionado con el contenido que se publica en redes sociales.

- **Hipótesis 6:** Los clientes estarán dispuestos a comprar nuestro producto vía redes sociales.
- **Hipótesis 7:** Nuestros clientes valoran los videos tutoriales con tips de preparación que ofrecemos.
- **Hipótesis 8:** Nuestro chatbot podrá resolver las dudas de nuestros consumidores.

### **Diseño del experimento**

En el experimento se ha implementado técnicas como entrevista a usuarios y medición de los resultados de las redes sociales, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 33. Listado de preguntas a usuarios sobre redes sociales

N° de hipótesis	Preguntas para usuarios
6	¿Estarías dispuesto a comprar nuestro producto vía redes sociales?
7	¿Qué tan valioso consideras los vídeos tutoriales con tips sobre cómo preparar el postre que quieres? ¿Sería importante para ti que se creen vídeos tutoriales sobre cómo elaborar nuestro producto?
8	En caso de que tengas alguna duda sobre nuestro producto, ¿Consideras que un Chatbot en nuestra página de Facebook resolvería tus consultas de una forma más rápida?

### **Resultado del experimento**

- **Hipótesis 6:** De un total de 15 entrevistados, el 100% de los mismos consideró que estaría dispuesto a adquirir nuestro producto a través de las redes sociales. Por tanto, esta hipótesis se valida.
- **Hipótesis 7:** De igual manera, el total de entrevistados comentó que la implementación de vídeos tutoriales con tips sobre cómo preparar nuestro producto serían muy útiles, por lo cual, se puede concluir que este supuesto queda validado.
- **Hipótesis 8:** Con respecto a la utilización de un chatbot para resolver las dudas que puedan tener nuestros clientes, el 92.86% de los entrevistados mencionó que le sería de mucha ayuda para resolver sus dudas. El criterio mínimo aceptable para validar esta hipótesis es de 80%, por tanto, ésta queda validada.

### **Interpretación del experimento**

Podemos intuir de los resultados obtenidos que el canal seleccionado para hacer llegar nuestro producto hacia nuestros consumidores fue el correcto, ya que el 100% de los entrevistados consideró que sí compraría vía redes sociales nuestra pre mezcla, en especial en la coyuntura actual. Asimismo, es a través de estos canales por los cuales se ofrecerán los diversos vídeos tutoriales sobre cómo elaborar nuestro producto, ya que la totalidad de entrevistados nuevamente respondió positivamente ante la opción de recibir este tipo de

contenido por redes sociales. Esto debido a que normalmente suelen aprender recetas de postres vía internet o guiándose de vídeos tutoriales en YouTube para saber los pasos y medidas exactas al elaborar postres, además de que es un buen método para aquellas personas inexpertas que están iniciando en el mundo de la repostería. No obstante, sólo el 93.33% de estos entrevistados mencionó que la implementación de un chatbot para resolver sus dudas acerca de la preparación de nuestro producto sería de utilidad.

### **Aprendizaje**

Como aprendizajes pudimos recabar que la venta de nuestros productos vía redes sociales es un canal apropiado, ya que por la coyuntura actual y los nuevos hábitos de consumo de las personas el distanciamiento social y la restricción de no salir de casa es un factor muy importante para los usuarios, pues de esta manera no se exponen a ser contagiados. Por otro lado, los entrevistados comentaron que, además de un chatbot vía Facebook, agregarían otras formas de contacto para resolver sus dudas tales como un Foro de Consultas, Atención al Cliente por llamada y WhatsApp. Finalmente, los usuarios manifestaron, de manera general, que la implementación de vídeos tutoriales sobre cómo elaborar nuestro producto sería de mucha utilidad para ellos, ya que es una guía paso a paso sobre la elaboración de nuestro postre, es mucho más visual, permite reducir la probabilidad de equivocarse al preparar el producto y son interactivos. Asimismo, una usuaria manifestó que sería una buena opción crear dichos vídeos con subtítulos con el fin de que personas extranjeras pudieran entender cómo se preparan los picarones.

### *Experimento 2*

#### **Objetivo del experimento**

El segundo experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con el MVP 2, el cual se encuentra relacionado con el diseño, contenido y manejo de las redes sociales de Facebook e Instagram. A continuación, se muestra el listado de hipótesis, las cuales permitirán la validación del experimento.

- **Hipótesis 6:** Los clientes estarán dispuestos a comprar nuestro producto vía redes sociales.



- **Hipótesis 7:** Nuestros clientes valoran los vídeos tutoriales con tips de preparación que ofrecemos.
- **Hipótesis 9:** Los clientes estarán de acuerdo con el precio establecido para el producto.
- **Hipótesis 22:** El contenido que subiremos a Instagram será atractivo para los seguidores.
- **Hipótesis 23:** Facebook será el medio social por el que captaremos más seguidores.

### Diseño del experimento

En el experimento se implementaron técnicas como anuncios pagados y creación de contenido.

Tabla 34. Listado de indicadores

Nro. de Hipótesis	Indicadores	Criterio mínimo
Hipótesis 6	Nº de personas que quieren comprar el producto / Total de personas que piden información	Al Menos el 50%
Hipótesis 7	Nº de interacciones en post /total de seguidores	Mínimo 25%
Hipótesis 9	Nº de interacciones en post /total de seguidores	Mínimo 25%
Hipótesis 22	Nº de interacciones únicas/total de seguidores en Instagram	Al menos 30%
Hipótesis 23	# de seguidores en Facebook/#de seguidores totales (Ig + Fb)	Mayor al 50%

- Diseño de anuncio con el primer precio



Figura 31. Publicación en redes sociales

- Diseño de video tutorial



Figura 32. Publicación en redes sociales

- Diseño de video informativo



Figura 33. Publicación en redes sociales

## Resultado del experimento

- **Hipótesis 6:** Luego de realizar la creación de contenido en redes sociales se alcanzó un resultado de 52% de personas que mencionaron que querían adquirir el producto del total de las que pidieron más información. Este resultado obtenido supera el criterio mínimo establecido de 50%, el cual valida la hipótesis planteada.
- **Hipótesis 7:** Al total de seguidores en la red social Instagram el 26.35% mostró gran aceptación por el video tutorial propuesto, en el cual se muestra el funcionamiento de la pre mezcla Duley. Por tal, podemos precisar que nuestra hipótesis queda validada.
- **Hipótesis 9:** Luego de la publicación del post, el 35% del total de seguidores mostró aceptación por el precio establecido. Este resultado permite validar adecuadamente la hipótesis planteada.
- **Hipótesis 22:** Luego de un cálculo minucioso pudimos corroborar que el contenido publicado en nuestro perfil de Instagram es atractivo y relevante para nuestros seguidores, pues gran parte de ellos, un 60.14% específicamente, interactuó al menos una vez con alguna de nuestras publicaciones lo cual valida nuestra hipótesis, pues la valla mínima era de 30%.
- **Hipótesis 23:** De un total de 348 seguidores en nuestras redes sociales, entre Facebook e Instagram, el 57.47%, equivalente a 200 usuarios, sigue nuestra cuenta en Facebook. El criterio mínimo de éxito planteado fue de 50% para validar la hipótesis, por tanto, ésta queda validada.

## Interpretación del experimento

De los resultados obtenidos se interpreta que luego de haber realizado la creación de contenido informativo, interactivo y de venta, se identifica el interés que se presenta por la compra de la pre mezcla Duley, puesto que, a través de comentarios y DM, diversos usuarios pidieron más información sobre el producto, el precio y el costo de delivery. Del total de los usuarios que nos escribieron el 70.5% busco concretar la compra. Esta acción permitió poder validar la intención de compra en el primer lanzamiento de la línea tradicional. Asimismo, se ha podido identificar el interés de la comunidad por el video tutorial publicado. Esta publicación se realizó con la finalidad de que los clientes potenciales puedan identificar los pasos del proceso para la creación de la masa, la utilidad de los utensilios y la distribución que se presenta dentro de la caja. El resultado obtenido considerando como base el número

de seguidores de 148 fue de 26.35% de personas que reaccionaron a favor de la publicación. Otro de los resultados a favor que se obtuvo, se generó luego de la publicación del diseño de la pre mezcla Duley con el precio, el cual alcanzó el 34.45% del total de seguidores en Instagram.

Asimismo, en esta publicación se evidencia el mayor número de comentarios del total de publicaciones realizadas en el perfil de Duley, el cual muestra la reacción positiva que se presenta hacia el precio establecido.

Por otro lado, podemos interpretar del experimento que hemos logrado impulsar positivamente nuestra página de Facebook, pues un 57.47% de todos nuestros seguidores, entre Facebook e Instagram, nos siguen en esta red social, con lo cual logramos validar nuestra hipótesis sobre que Facebook sería la plataforma con mayores seguidores respecto a Instagram. Asimismo, luego de haber estado constantemente publicando contenido en nuestro perfil de Instagram, se pudo constatar que nuestros seguidores interactuaron de alguna manera con nuestros posts. Si bien gran parte de ellos había comentado o dado like en más de una publicación, se realizó un cálculo porcentual único para determinar la interacción real de nuestro público. Esto quiere decir que se consideró sólo una reacción del usuario en cualquier de nuestras publicaciones y no las demás en las que también pudo haber interactuado. Este cálculo, por tanto, nos da que el 60.14% de un total de 149 seguidores en Instagram interactuó alguna vez con cualquiera de los posts publicados en nuestro perfil.

### **Aprendizaje**

Como aprendizajes hemos rescatado que debemos continuar realizando y mejorando las acciones llevadas a cabo en nuestras redes sociales, Facebook e Instagram, para seguir aumentando el número de usuarios que siguen nuestro negocio, por lo que es necesario publicar contenido como tips y reels(videos) de nuestros clientes preparando picarones con nuestra pre mezcla. Por otro lado, el precio con el cual lanzamos nuestro producto al mercado es aceptado por nuestro público objetivo y por medio de Instagram hemos tenido más intenciones de ventas en nuestra primera semana, sin embargo, consideramos que podríamos elevar el número de usuarios interesados en adquirir nuestro producto si añadimos historias destacadas con mensajes de agradecimiento de nuestros clientes confirmando la entrega de

la pre mezcla Duley. De esta forma, los usuarios tendrán más confianza en adquirir nuestro producto, ya que dichas historias avalan que nuestro producto es verídico.

Adicionalmente, se identificó que a través de la red social Instagram se ha podido evidenciar un mayor número de interacciones, debido a la distribución, facilidad de reacción y contenido visual que se presenta en la red social, los cuales permiten a los usuarios sentirse más atraídos a las diversas publicaciones que se realizan del producto.

Debido a la disposición de compra y aceptación del precio del producto, se decidió realizar una publicación con el precio de 15 soles a fin de medir los resultados y la intención de compra.

- Diseño de anuncio con el segundo precio:



Figura 34. Publicación en redes sociales

Luego de la realización de los experimentos con el segundo precio se identificó la intención de compra de 24 personas y la aceptación del precio del 35% de la comunidad de Duley. Este resultado permitió poder establecer un nuevo precio para la pre mezcla Duley Clásica.

- *Experimento 3*

**Objetivo del experimento**

Este experimento tiene como objetivo validar las hipótesis vinculadas con el MVP 2, el cual se encuentra relacionado con la difusión en redes sociales a través del apoyo de influencers. A continuación, se muestra la hipótesis a validar.

- **Hipótesis 24:** Tendremos el apoyo de influencers para la muestra del producto

**Diseño del experimento**

Para el diseño del experimento se realizó el envío de mensajes por medio de la plataforma Instagram al siguiente listado de influencers:

*Tabla 35. Listado de influencers contactadas y mensaje enviado*

Influencers	Mensaje
Ximena Llosa	¡Hola! Espero estés bien  Somos Duley, un emprendimiento que ofrece una pre mezcla de picarones. Nos gustaría saber qué tendríamos que hacer para que puedas promocionar nuestro producto en tu cuenta y si te gustaría trabajar con nosotros. ¡Espero tu respuesta, gracias!
María Gracia Mujica	
Paola Chiappina	
Mondieu	
La Gastronauta	

**Resultado del experimento**

- **Hipótesis 24:** Del total de influencers contactados, ninguno llegó a contestar nuestros mensajes solicitando una colaboración. Por lo tanto, este supuesto se invalida, ya que lo mínimo a esperar era que al menos un influencer nos conteste.

### **Interpretación del experimento**

Con la finalidad de generar mayor impulso y difusión en redes sociales del producto que ofertamos, se realizó el contacto con influencers en Instagram. Sin embargo, el resultado obtenido no fue el óptimo, ya que no se obtuvo la respuesta de ninguna de las influencers consideradas en el diseño del experimento. Ello nos hizo cuestionar el perfil del influencer adecuado para realizar la colaboración, por ello, decidimos enfocarnos en otro tipo de influencers que realmente llegue a nuestro target y así tener un mejor resultado al impulsar nuestro negocio.

### **Aprendizaje**

Al tratar de generar una colaboración con un influencer para impulsar nuestros productos nos percatamos que ninguno respondió a nuestra petición, lo cual nos hizo tomar como aprendizaje que debemos reconsiderar un nuevo perfil de influencer. El poder identificar adecuadamente el perfil del influencer que cumpla con las características del público objetivo del negocio, permitirá poder lograr adecuadamente el objetivo que se plantea de poder difundir el producto y llegar al segmento de mercado propuesto.

Debido a ello, se realizó la selección de otro listado de influencers más relacionadas con nuestro público objetivo.

*Tabla 36. Nuevo listado de influencers contactadas y mensaje enviado*

<b>Influencers</b>	<b>Mensaje</b>
Yidda Eslava	Somos Duley, un emprendimiento que ofrece una pre mezcla de picarones. Nos gustaría saber qué tendríamos que hacer para que puedas promocionar nuestro producto en tu cuenta y si te gustaría trabajar con nosotros. ¡Espero tu respuesta, gracias!
Mariana Vértiz	
Rocío Oyanguren-Yomadrero	
Paloma Dyrtiano	
Katya Trelles-Afterparto	

Luego de ello se realizó el envío de mensajes de los cuales se obtuvo una respuesta positiva de una influencer de Instagram. Debido a ello, se puede destacar como principal aprendizaje la importancia de la correcta elección de influencers. Adicionalmente, es importante poder realizar el análisis del contenido que presentan en redes sociales, así como la información acerca del influencer para conocer sobre el estilo de vida que sigue, tipo de interacción con sus seguidores, gustos y preferencias, entre otros. Este tipo de análisis se debe realizar con la finalidad de aumentar las probabilidades de respuestas a favor. En el caso Duley, el perfil de influencers que se requiere principalmente son jóvenes y adultos que estudien y/o trabajen, y madres de familia que no cuenten con mucho tiempo.

## **2.4 Plan de ejecución del Concierge**

### **2.4.1 Diseño y desarrollo de los experimentos**

#### **Diseño de los experimentos**

##### **Objetivos**

- Generar intenciones de compra para nuestra pre mezcla de picarones Clásica Duley mediante publicaciones orgánicas.
- Obtener intenciones de compra a través de promoción pagada de nuestra pre mezcla de picarones.

##### **Tipos de venta a utilizar**

El modelo de negocio de Duley se basa en ventas B2C a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, donde tenemos la posibilidad de llegar con facilidad a nuestros clientes potenciales y tener una relación más cercana.

##### **MVP'S y tipos de método a utilizar:**

Las imágenes respecto a los MPV'S se muestran a continuación:



- **Landing Page en Facebook y perfil de Instagram**

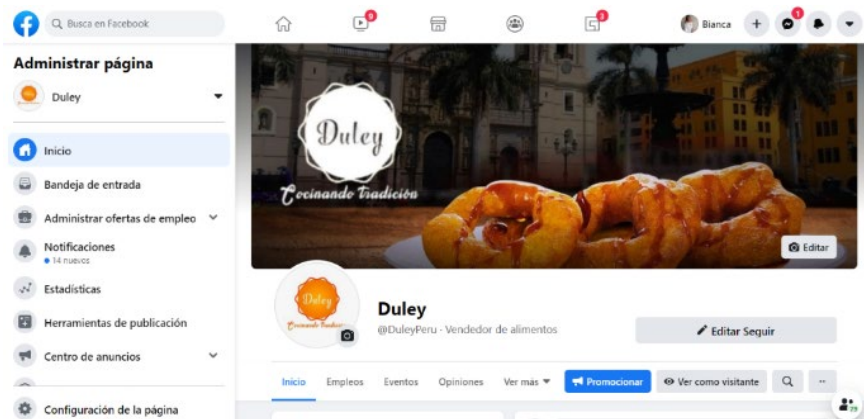


Figura 35. Landing Page Facebook. Elaboración propia



Figura 36. Landing Page Instagram. Elaboración propia

- **Diseño de la caja del producto**



Figura 37. Pre mezcla Clásica. Elaboración Propia

## Indicadores:

- **Intención de compra:** N° de personas que quieren comprar el producto / Total de personas que piden información.

## Desarrollo de experimentos

### Septiembre

#### - Experimento 1: Publicación orgánica para feed



Figure 1 Publicación con precio en formato feed. Elaboración propia

**Resultados:** 10 usuarios

A continuación, se mostrarán algunos de los chats de los usuarios que se comunicaron para adquirir nuestro producto. Estos fueron un total de 10 usuarios.



Figura 38. Mensajes de intención de compra. Elaboración propia

- **Experimento 2: Publicación pagada para Storie**



Figura 39. Publicación en formato storie. Elaboración propia.

**Resultados:** 2 usuarios

Del mismo modo, realizamos una publicación con formato storie, con el fin de obtener intención de compra de nuestro producto. A continuación, mostramos los resultados de nuestro anuncio por un periodo de 2 días.

Nombre del anuncio	Resultados	Alcance	Impresiones
Default Name - Mensajes	2 Conversacio...	1.499	1.616

Figura 40. Métricas de publicación pagada.

## Octubre

### - Experimento 3: Publicación orgánica para feed



Figura 41. Publicación con precio en formato feed. Elaboración propia

### **Resultados:** 14 usuarios

Para el mes de octubre, realizamos una publicación orgánica con el objetivo de incentivar a nuestros usuarios a adquirir nuestro producto. A continuación, se muestran los mensajes obtenidos.



Figura 42. Mensajes de intención de compra. Elaboración propia

#### - Experimento 4: Publicación pagada por Storie



Figura 43. Publicación con precio en formato storie. Elaboración propia

**Resultados:** 10 usuarios

Finalmente, para nuestro segundo experimento del mes de octubre se realizó nuevamente otro anuncio pagado vía Instagram en formato de Storie para generar mayor intención de compra en nuevos usuarios que no siguieran el perfil de Duley. En esta ocasión, se hizo el lanzamiento del anuncio por un periodo de tiempo mayor, 1 semana, y con más presupuesto para aumentar la intención de compra.


Nombre del anuncio	Resultados	Alcance	Impresiones
 Duley Storie	10 Conversacio...	3.452	4.422

Figura 44. Métricas de publicación pagada

#### 2.4.2 Análisis e interpretación de los resultados

A partir de la información obtenida producto de las cuatro experimentaciones realizadas en los meses de septiembre y octubre, podemos interpretar los siguientes resultados. En primer lugar, se puede observar que se obtuvo 10 usuarios interesados en adquirir nuestro producto a través de una publicación realizada en nuestro perfil de Instagram, la cual se hizo de manera

orgánica. De un total de 13 personas que preguntaron sobre el producto, estos 10 usuarios mencionados se decidieron por comprar nuestra pre mezcla, lo cual significa un 76.92% de interés de compra para la pre mezcla de picarones Duley. En segundo lugar, se realizó una prueba de anuncio pagado el 12 de septiembre de 2020 con el fin de estimar el impacto de nuestra publicación para atraer clientes a comprar nuestra pre mezcla. Para ello, se realizó una inversión de S/15 por 2 días en la plataforma de Instagram, en la cual se obtuvo como resultado únicamente a 2 usuarios. No obstante, estos potenciales clientes nos sirven para contabilizarlos como intenciones de compra verídicas. Por otro lado, en el mes de octubre se realizó una publicación orgánica de nuestra pre mezcla de picarones, en la cual se pudo comprobar una notable mejoría en la obtención de potenciales clientes, ya que, en esta ocasión, de un total de 23 personas interesadas, el 60.87% estuvo interesada en adquirir el producto. Finalmente, nuestra última experimentación fue nuevamente realizar una publicación pagada en Instagram Stories, pero con una mayor inversión de S/35, para un periodo más largo de 7 días. Los resultados obtenidos para este anuncio fueron de 10 usuarios interesados en adquirir nuestro producto. Esto nos indica una relación proporcional positiva en la que una mayor inversión da como resultado una mayor cantidad de potenciales clientes.

### **2.4.3 Aprendizajes del Concierge**

Para realizar la publicación pagada en el mes de Setiembre, se diseñó un anuncio con un Call to Action (llamado a la acción), que permitiría llegar a nuestro público objetivo. El objetivo de dicha publicación fue captar el interés de las personas para que puedan revisar nuestros perfiles de redes y optar por la compra. Sin embargo, como era la primera vez que invertíamos en marketing digital, sólo atribuimos S/15 por únicamente dos días, lo cual se vio reflejado en los resultados, pues solo 2 personas interactuaron con el anuncio. Por ello, se identificó que debíamos mejorar ciertos aspectos, uno de ellos era el diseño del anuncio, ya que, al haber realizado un segundo experimento con colores más atractivos, se logró interactuar con más personas. Adicionalmente, la cantidad de días y el dinero invertido, fue un monto bajo para la cantidad esperada de interacciones, por lo que en el segundo experimento se invirtió el doble y se asignó más días para interactuar con más usuarios. Asimismo, en el primer experimento pagado se segmentó de manera amplia, por lo que no se logró interactuar con más de 2 personas.

## 2.5 Proyección de ventas

Luego de haber realizado los cuatro experimentos en el Concierge de nuestro proyecto, pudimos obtener una base sobre la cual formular nuestras proyecciones de ventas en unidades de manera mensual para los 5 años de evaluación del proyecto. Estos se detallan a continuación.

### Investigación de mercado

PROYECCIÓN DE UNIDADES					
INVESTIGACIÓN DE MERCADO					
Acciones	Lanzamiento línea clásica	Campaña canción criolla	Campaña conversión (DO)	Campaña orgánica	
AÑO 0	INVESTIGACIÓN DE MERCADO 2020				Total
	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Crecimiento mensual	0%	71%	71%	71%	71%
Duley - Clásico	14	24	41	71	150

Figura 45. Investigación de mercado año 0. Elaboración propia

Awareness	Consideración	Conversión	Fidelización	Orgánica	Reducción de campaña pagada a orgánica
10%	15%	20%	20%	10%	5%

Figura 46. Porcentaje de variaciones según campaña de marketing. Elaboración propia

Para lanzar oficialmente el emprendimiento Duley en el año 2021, se ha llevado a cabo una investigación de mercado que permite validar las unidades vendidas para cada línea de pre mezcla. Como se mencionó anteriormente en el Plan de Concierge, los usuarios generados para el mes de septiembre fueron 14 en total, considerando tanto la publicidad pagada como la orgánica, mientras que para el mes de octubre se obtuvieron 24 usuarios en total tanto por nuestro anuncio pagado como orgánico. Esto, tal como se muestra en la gráfica, generó un crecimiento sobre las ventas del mes de septiembre de 71%, el cual, por estimación de los fundadores, podría mantenerse constante debido a la inversión en Marketing Digital realizada como parte de la investigación de mercado.

Por otra parte, se realizaron estimaciones tentativas de crecimiento por cada etapa del embudo de Marketing Digital para estimar el aumento de las unidades vendidas mes a mes en los 5 años de proyección acorde con las campañas digitales a realizar. Estas estimaciones son: 10% para la etapa de Awareness, 15% para la etapa de Consideración, 20% para Conversión, 20% para la fase de Fidelización, 10% por crecimiento orgánico y, finalmente, 5% de reducción por pasar de una campaña pagada a una orgánica, ya que regularmente la



publicidad orgánica genera un menor impacto que la pagada, y más aún en los inicios de un emprendimiento.

## Proyección 2021

Acciones	Awareness	Consideración	Conversión	Fidelización	Awareness	Orgánico
	Lanzamiento oficial de línea clásica	Campaña informativa de la premezcla Duley	Campaña de ventas Duley	Campaña de promoción: Delivery gratis	Campaña informativa de la premezcla Duley	Campaña orgánica
<b>AÑO 1</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Duley - Clásico	256	294	353	424	466	443

Conversión	Orgánico	Consideración	Conversión	Orgánico	Orgánico	
Campaña de ventas Duley: DSCTO por fiestas patrias, 10%	Campaña orgánica	Campaña informativa de la premezcla Duley	Campaña de ventas Duley	Campaña orgánica	Campaña orgánica	
<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
532	505	581	697	662	728	<b>5942</b>

Figura 47. Proyección de unidades año 1. Elaboración propia

Para el inicio de nuestras operaciones en el 2021, comenzaremos con una campaña de Awareness sobre el lanzamiento oficial de nuestra línea de clásica de pre mezcla de picarones, por la cual, obtendremos unas 256 unidades vendidas para el mes de enero. Los próximos meses las unidades crecerán conforme se especifica en las campañas de Marketing Digital de las imágenes mostradas. Estos crecimientos serán, como se mencionó anteriormente, conforme al porcentaje estipulado en el cuadro del punto de Investigación de Mercado. Asimismo, el crecimiento de los 5 últimos meses de nuestro primer año de operación estará sustentado por el ingreso a la app móvil *Para Ti* del BCP, la cual es una plataforma que brinda mayor visibilidad a pequeños emprendimientos y alberga alrededor de 400,000 usuarios. Esta plataforma no tiene costo de ingreso, lo que nos permite apalancarnos para obtener un mayor crecimiento.



## Proyección 2022

Acciones	Fidelización	Orgánico	Awareness	Consideración	Orgánica	Awareness
	Campaña de dsct por aniversario de Duley 10%	Campaña orgánica	Campaña informativa de la premezcla Clásica Duley	Campaña informativa línea clásica	Campaña orgánica	Lanzamiento línea ancestral
AÑO 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Duley - Clásico	422	401	441	507	482	530
Duley - Ancestral						353

Conversión	Conversión	Orgánica	Conversión	Consideración	Orgánico	
Campaña de ventas línea ancestral	Campaña de ventas línea ancestral	Campaña orgánica	Campaña de ventas Duley: Delivery Gratis	Campaña de ventas de las líneas Clásica y Ancestral	Campaña orgánica	
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
636	763	725	870	1000	950	7728
424	508	483	579	666	633	3647

Figura 48. Proyección de unidades año 2. Elaboración propia

En nuestro segundo año de operaciones, habrá un decremento en las unidades vendidas en el mes de enero respecto a diciembre de 2021, debido a que comienza la temporada de verano y los picarones no son el principal postre a consumir en estas fechas; no obstante, nuestras ventas se sostienen por la inversión en Marketing para el aniversario de la compañía. Los próximos meses de crecimiento son sustentados, nuevamente, por el cuadro de crecimiento según las etapas del embudo de Marketing Digital descrito previamente y por la presencia en la app del BCP. Asimismo, se realiza el lanzamiento de nuestra nueva premezcla de picarones: *Ancestral*. Esta nueva línea incrementará las unidades totales de pre mezcla vendidas durante todo el año 2022, lo cual nos llevará a tener mayores ingresos para el negocio.

## Proyección 2023

Acciones	Fidelización	Orgánico	Consideración	Conversión	Orgánica	Awareness
	Campaña de dsct, delivery free, u otro regalo por aniversario de Duley	Campaña orgánica	Campaña informativa de premezclas	Campaña de ventas de las líneas Clásica y Ancestral	Campaña orgánica	Lanzamiento línea peruanísima
AÑO 3	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Duley - Clásico	523	497	571	686	651	717
Duley - Ancestral	349	332	381	458	435	478
Duley - Peruanísima						398

Conversión	Orgánica	Consideración	Conversión	Orgánico	Orgánico	
Campaña de ventas línea peruanísima	Campaña orgánica	Campaña informativa de premezclas	Campaña de ventas Duley: Dsct en precio	Campaña orgánica	Campaña orgánica	
						TOTAL
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
860	817	939	1127	1071	1178	9637
574	545	627	752	715	786	6431
478	454	522	626	595	654	3726

Figura 49. Proyección de unidades año 3. Elaboración propia

En el año 2023, al igual que el año anterior y los próximos años, las unidades en enero disminuyen debido a la temporada, pero se sigue compensando dicha caída de ventas por la inversión en acciones de marketing digital. Asimismo, en junio de ese mismo año se lleva a cabo el lanzamiento de la nueva pre mezcla de picarones: *Peruanísima*. Esta línea, al igual que la Clásica y Ancestral, muestran un comportamiento de crecimiento conforme al cuadro mencionado anteriormente. De igual modo, seguiremos siendo parte de la plataforma *Para Ti* del BCP el tiempo en que dure de forma gratuita, e incluso pagada si es que no resulta costosa.

## Proyección 2024

Acciones	Fidelización	Orgánico	Orgánico	Consideración	Orgánica	Awareness	
	Campaña de dsct, delivery free, u otro regalo por aniversario de Duley	Campaña orgánica	Campaña orgánica	Campaña informativa de premezclas	Campaña orgánica	Campaña informativa premezclas Duley	
AÑO 4							
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Duley - Clásico		635	603	664	763	725	797
Duley - Ancestral		423	402	442	509	483	532
Duley - Peruanísima		353	335	369	424	403	443

Conversión	Orgánica	Orgánica	Conversión	Orgánico	Orgánico	
Campaña de ventas Duley: Dsct en precio	Campaña orgánica	Campaña orgánica	Campaña de ventas Duley: Dsct en precio	Campaña orgánica	Campaña orgánica	
						TOTAL
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
957	909	1000	1200	1140	1254	10647
638	606	667	800	760	836	7098
532	505	556	667	633	697	5915

Figura 50. Proyección de unidades año 4. Elaboración propia

Para nuestro cuarto año de operaciones, no habrá nuevos lanzamientos de pre mezclas nuevas. Al igual que los años anteriores, el mes de enero comenzará con un decremento en las unidades vendidas, las cuales se recuperarán paulatinamente conforme al cuadro de crecimiento del embudo de Marketing Digital. La mayor concentración de nuestro presupuesto de marketing estará en las etapas de conversión y fidelización, pues nuestro objetivo será afianzar nuestra posición en el mercado.

## Proyección 2025

Acciones	Fidelización	Orgánico	Orgánico	Consideración	Orgánica	Awareness
	Campaña de dsct, delivery free, u otro regalo por aniversario de Duley	Campaña orgánica	Campaña orgánica	Campaña informativa de premezclas	Campaña orgánica	Campaña informativa premezclas Duley
<b>AÑO 5</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Duley - Clásico	673	639	703	809	768	845
Duley - Ancestral	449	426	469	539	512	564
Duley - Peruanisima	374	355	391	449	427	470

Conversión	Orgánica	Orgánica	Conversión	Orgánico	Orgánico	
Campaña de ventas Duley: Dsct en precio	Campaña orgánica	Campaña orgánica	Campaña de ventas Duley: Dsct en precio	Campaña orgánica	Campaña orgánica	
<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
1014	964	1060	1272	1208	1329	<b>11286</b>
676	642	707	848	806	886	<b>7524</b>
564	535	589	707	671	738	<b>6270</b>

Figura 51. Proyección de unidades año5. Elaboración propia

Finalmente, el 2025 obedecerá el mismo comportamiento que el año previo, ya que hasta el momento no se realizará ningún lanzamiento de un nuevo producto, pues el negocio estará enfocado en generar mayores ganancias para llegar a ser rentable. Del mismo modo que el año 2024, el crecimiento de las ventas será conforme a los porcentajes de crecimiento del cuadro de embudo de marketing digital.

## 3 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

### 3.1 Plan Estratégico

#### 3.1.1 Declaraciones de Misión y Visión

Para el correcto desarrollo de un plan estratégico empresarial, se debe identificar, de forma clara y concisa, la razón de ser de la organización, es decir, la misión, y hacia

dónde queremos ir, o sea la visión. Para poder armar correctamente el primer punto, se deberá responder las siguientes preguntas:

Tabla 37. Preguntas necesarias para crear la misión

PREGUNTAS	MISIÓN
¿Quiénes somos?	Somos una empresa
¿Qué hacemos?	Nos dedicamos a la fabricación y comercialización de pre mezclas de picarones
¿Qué nos diferencia?	Ofrecemos practicidad, rapidez y una grata experiencia en el proceso de preparación.

Por lo cual, la **misión** sería:

*“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pre mezclas de picarones ofreciendo practicidad, rapidez y una grata experiencia en el proceso de preparación.”*

Por otro lado, la visión debe responder a las siguientes preguntas:

Tabla 38. Preguntas necesarias para crear la visión

PREGUNTAS	VISIÓN
¿A dónde queremos llegar?	Queremos ser la primera opción de nuestros clientes a la hora de adquirir una pre mezcla de un postre peruano
¿Qué valores tenemos?	Pasión, Compromiso y Orientación al Cliente.
¿Cómo lo hacemos?	Oferta de una pre mezcla con insumo nacional

Por lo cual, la **visión** sería:

*“Queremos ser la primera opción de nuestros clientes a la hora de consumir un postre peruano mediante la oferta de nuestra pre mezcla con insumos nacionales, formulada con pasión y compromiso.”*

### **3.1.2 Análisis Externo**

#### **Factor político-legal-infraestructura regulatoria**

De acuerdo con el ranking realizado por el Banco Mundial, *Doing Business*, el Perú se encuentra ubicado en el puesto número 76 de los países con facilidad para realizar negocios. En materia de infraestructura regulatoria, el ranking mide 3 aspectos fundamentales.

El primero es *Permisos para la construcción*, en el cual le toma a un empresario peruano alrededor de 137 días y 19 procesos administrativos ligados a la construcción de un establecimiento. Sin embargo, a pesar de estos procesos extensos, el Perú sigue ubicado como el segundo país latinoamericano que mejor desempeña este aspecto, después de Chile. El *Acceso al servicio de electricidad* es otro pilar en consideración, pues este es uno de los puntos más débiles de nuestro país en materia de infraestructura. Esto es debido a que toma en promedio 11.2 días por trámite para conseguir el servicio de electricidad para un local comercial. Esto no sólo genera un incremento promedio en tiempo para realizar dichos trámites, sino que representa un costo aproximado de 50 veces más el ingreso per cápita del empresario peruano. Finalmente, el tercer pilar, relacionado a *Registro de propiedades*, es el mejor puntuado para la economía peruana, ya que el Perú se ubicó en el puesto 55 a nivel internacional y segundo a nivel Latinoamérica en este aspecto. Ello significa para el emprendedor local incurrir en tan sólo 1.6 días por trámite para el registro de su negocio.

Por otro lado, si bien es cierto que existen ciertos aspectos positivos en materia de infraestructura en el Perú, aún permanecen latentes algunas barreras burocráticas para el emprendimiento, lo que genera una tasa de informalidad laboral del 73% a nivel nacional, mientras que el 83% de las mypes optan por trabajar sin registros o fiscalización por parte de la SUNAT.

#### **Factor económico**

La crisis del Covid-19 está afectando a todas las economías del mundo y el Perú no es excepción de ello. Debido a la pandemia del presente año, la economía peruana ha entrado en recesión, lo cual ha generado un incremento en la brecha de desigualdad y pobreza en el país. Asimismo, la propagación del virus ha obligado al gobierno tomar medidas radicales al cerrar las fronteras y entrar en cuarentena total en todo el territorio. Con ello se genera una disminución en el consumo privado, específicamente para los negocios de restaurantes,

transporte y comercio, y una reducción significativa en el ingreso de la población que impacta en la tasa de consumo de alimentos.

Sin embargo, el gobierno peruano ha implementado un programa para reactivar la economía en el que se busca salvaguardar a la población vulnerable y brindar ayuda al sector empresarial, pagando impuestos diferidos y garantías de crédito. Actualmente, nos encontramos en la Fase 3 de la reactivación económica, lo cual significa que gran parte de los negocios físicos ya se encuentran operando. Esto no implica que la pandemia haya terminado en el país, pues aún existen casos activos de personas contagiadas que obligan a las empresas a cambiar todo su *modus operandi* para tener los permisos necesarios y operar con cierta normalidad. Es más, de acuerdo con un artículo del diario Gestión (2020), la nueva normalidad en tiempos de pandemia ha obligado a la mayoría de los negocios a migrar de su modelo de negocio tradicional a uno digital, en el que el distanciamiento y el uso de protocolos de seguridad sanitaria son indispensables para que una compañía sobreviva en estos tiempos de crisis. Si bien para ciertos negocios tradicionales la crisis representa un obstáculo en el camino, para los que se encuentran alineados a las necesidades actuales, resulta una oportunidad. En este sentido, los emprendedores actuales buscan diferentes maneras para financiar la inversión, ya sea generando ingresos mediante un proyecto que requiera menores recursos económicos, siendo beneficiario algún bono del Gobierno o accediendo a un financiamiento de una entidad financiera o con alguna persona de confianza.

### **Factor social-cultural-tendencias futuras**

Debido a la pandemia del coronavirus, se ha ampliado más la debilidad del Estado para contener a los ciudadanos y así evitar una mayor tasa de contagios. Parte de quienes conforman el contexto social en el Perú, ha tomado consciencia de la gravedad del virus; sin embargo, otras personas aún creen que no es letal, por lo que no acatan el distanciamiento social ni la prohibición de reuniones sociales decretadas por el Estado. A su vez, los negocios informales aportan indirectamente a este incumplimiento, puesto que muchos de ellos operan sin los permisos debidos y sin acatar las normas sanitarias impuestas por el gobierno. Esta cultura de informalidad provoca que la cifra de contagiados en el país siga en aumento.

Por otro lado, la pandemia también ha originado cambios abruptos en la vida cotidiana y hábitos de consumo de los ciudadanos. Por ejemplo, según un estudio realizado por Kantar

Worldpanel (2020), el 79% de los hogares encuestados del NSE A/B, quienes están acostumbrados a conducir para realizar sus compras; la cercanía a un establecimiento es un factor más importante para estos que otros segmentos. Asimismo, para la elección del canal de compra para el NSE A/B existen ciertos factores muy importantes: cumplimiento de los protocolos sanitarios (73%), poca afluencia de personas (52%), precios asequibles (61%) y variedad de productos (42%). Adicionalmente, el estudio realizado afirmó que el consumo de los productos del hogar como de alimentos, limpieza, vestimenta, juegos, ha cambiado debido a la cuarentena, pues muchas de las actividades realizadas por las personas hoy en día están destinadas a la limpieza del hogar (78%) y cocinar y preparar postres (66%). Estas nuevas tendencias de consumo han hecho surgir nuevas oportunidades de negocio para muchos emprendedores, mientras que otras industrias se han visto afectadas.

### **Factor tecnológico**

La tecnología juega un rol fundamental en la vida de las personas y las empresas. De acuerdo con la International Data Corporation (IDC), el crecimiento de la industria de tecnología e información (TI) tendrá un crecimiento de 4.8% en América Latina para el año 2020. Este crecimiento pudo haberse acelerado debido a la coyuntura actual, pues el uso de las TI ha incrementado exponencialmente durante los periodos de confinamiento. Asimismo, se espera que para el año 2021 se incremente en un 50% la demanda por transformaciones digitales y de soluciones de innovación tecnológicas, pues muchas de las empresas y negocios locales se verán en la obligación de adaptarse a la nueva realidad para continuar subsistiendo, lo que implica que las empresas tomen decisiones ágiles para estar presentes en todo lugar. Asimismo, las proyecciones de la compañía MDP Consulting, empresa peruana líder en desarrollo de tecnología disruptiva, estiman que gran parte de las empresas peruanas, habrán concluido su proceso de transformación digital al cabo de 3 años. En este sentido, las empresas y emprendedores buscan cada vez más, contar con capacidades tecnológicas (conocimiento y recursos materiales) para dar a conocer el negocio, transmitir el propósito y atraer posibles clientes.

### **3.1.2.1 Análisis de la competencia directa, indirecta y potencial y análisis de proyectos similares locales e internacionales**

En el mercado de postres, pre mezclas y productos congelados, existen un número limitado de competidores que representan una amenaza importante para nuestra idea de negocio.

Competidores directos:

- **Provenzal:** Esta empresa se dedica a la elaboración de preparados base para realizar platos de entrada, platos de fondo, sopas, pastas y postres. Dentro de la categoría postres también viene realizando la propuesta de picarones. Ofrece una pre mezcla de picarones, miel de chancaca y un utensilio para la preparación similar a una manga pastelera. El diseño de su producto es simple, pues la caja es horizontal y utilizan una bolsa de aluminio como envase de miel. Asimismo, la pre mezcla de Provenzal asegura rendir hasta 15 unidades y ser un producto práctico y fácil de manejar; lo cual difiere de la realidad, ya que, al experimentar con el producto, se puede afirmar que manejar la masa con las manos resulta complejo y a su vez, se puede notar que solo rinde hasta 8 unidades. Adicionalmente, se ha comprobado que Provenzal no mantiene una relación cercana con los clientes mediante las redes sociales.

Competidores potenciales:

- **Picarones congelados-Alicorp:** Por otro lado, como competidor potencial se tiene a los picarones congelados de Alicorp, empresa que dirige su producto al segmento B2B, por lo que se venden en cantidades al por mayor en los hipermercados como Makro. Una caja cuesta S/62.91 y el tiempo de preparación promedio para 12 unidades es de 24 minutos. Si bien, actualmente su producto no se orienta hacia nuestro público objetivo, puede que más adelante desarrolle una pre mezcla o picarones congelados para el sector B2C, pues Alicorp al ser líder en el sector de consumo masivo cuenta con la capacidad de investigar y desarrollar nuevos productos.

Competidores indirectos:

- **Pre mezclas de postres Blanca Flor:** Tienen una línea de pre mezclas de kekes, galletas y panqueques, todas las presentaciones son de rápida preparación, el tiempo



estimado es de 50 minutos en promedio y los precios de estas son S/ 8.45 en promedio. Las pre mezclas de Blanca Flor se ofrecen en supermercados y bodegas.

- Pre mezclas Molitalia: Su única presentación en pre mezcla es torta de chocolate y vainilla, las cuales se venden en supermercados y bodegas en presentación de bolsa, su precio es S/ 8.90 en promedio y el tiempo de preparación es de 45 minutos en promedio.
- Pre mezclas Katzel: Dentro de su línea pre mezcla encontramos diversas presentaciones como kekes, galletas de avena, brownies, crepes, waffles y panqueques, los precios de sus productos son de S/ 12.80 en promedio y el tiempo estimado de preparación de sus productos es de 45 minutos aproximadamente, todos ellos los ofrecen en supermercados.
- Betty Crocker: Esta marca extranjera ofrece pre mezclas en presentación de galletas de chocochip, panqueques y muffins, los precios de estos productos es de S/ 11.70 en promedio y el tiempo de preparación estimado es de 35 minutos, todos ellos se ofrecen en supermercados como Wong y Vivanda en presentaciones de sobre y caja.

A continuación, se presenta la comparación de los productos mencionados:

Variable/ Marca	Duley	Provenzal	Negrita	Blanca Flor	Molitalia	Katzel	Betty Crocker
Tipo de Competencia	Directa	Potencial	Indirecta	Indirecta	Indirecta	Indirecta	Indirecta
Presentación	Caja	Caja	Caja	Bolsa	Bolsa	Caja	Sobre / Caja
Utensilios	1 manga pastelera 1 palito picaronero	1 manga pastelera	-	-	-	-	-
Precio	S/12.90	S/ 9.90	S/62.91	S/ 8.45 promedio	S/ 8.90 en promedio	S/ 12.80 en promedio	S/ 11.70 en promedio
Tiempo de preparación	40 min	45 min	24 min	50 min en promedio	45 min en promedio	45 min en promedio	35 min en promedio
Canales de venta	Redes Sociales	Supermercados	Tienda mayorista	Supermercados y Bodegas	Supermercados y Bodegas	Supermercados	Supermercados

Figura 52. Cuadro comparativo de la competencia directa, indirecta y potencial. Elaboración propia

Asimismo, se realizó una comparación más completa con su competidor directo, Provenzal, debido a que, como se mencionó previamente, ofrece un producto muy similar al nuestro:


	DULEY	PROVENZAL
Presentación	<p>Caja con orientación horizontal que permitirá distribuir el empaque de harina, botellita de miel y dos utensilios. El diseño incluye una imagen referencial de los picarones así como los pasos a seguir para la preparación. La paleta de colores incluye el color del picarón, así como el rojo y blanco para reforzar que es un producto tradicional peruano.</p> 	<p>Cuja con orientación vertical. El diseño abarca una imagen referencial de los picarones, así como los pasos a seguir para la preparación. La paleta de colores está definida con tonos degradados de los colores verde, amarillo y rojo.</p> 
Utensilios	<p>-1 manga pastelera: Sirve para darle forma al picarón.</p> <p>-1 palito picaronero: permitirá tener una mejor manipulación del picarón en la sartén.</p>	<p>-1 manga pastelera: Sirve para darle forma al picarón.</p>
Insumos	Harina de cañote, zapallo y trigo. Miel de chancaca	Harina de cañote, zapallo y trigo. Miel de chancaca
Tipo de masa	Consistente y fácil de manejar	Húmeda y pegajosa
Tiempo de preparación	40 minutos	45 minutos
Canales de comunicación	Cuenta de Instagram, Página de Facebook y Página web	Página de Facebook
Relación con el cliente	Videos tutoriales, promociones, chatbot	Promociones
Canales de venta	Redes Sociales	Supermercados

Figura 53. Cuadro comparativo con competencia directa. Elaboración propia

### 3.1.3 Análisis Interno

**5 Fuerzas de Porter:** Este modelo de gestión empresarial permite conocer y analizar la competencia del sector en que se opera, con el fin de maximizar los recursos y superar las empresas rivales.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes de Duley saben que preparar picarones desde cero es invertir tiempo y dinero, pues entre comprar los insumos, cocinarlos y disfrutarlos, se pasa aproximadamente 4 horas. Dicho tiempo será totalmente reducido con la pre mezcla de picarones Duley, pues la preparación tomará solo 45 minutos. Asimismo, el cliente podrá contar con utensilios para obtener un excelente resultado, por lo que la practicidad y delicioso sabor del producto será un factor valorado y buscado por el cliente. En este sentido, el nivel de negociación del cliente será **bajo**, pues es consciente del tiempo que ahorra el producto en la preparación, y del excelente sabor de los insumos.

Rivalidad entre las empresas: Nuestro principal competidor es Provenzal, empresa que oferta pre mezcla de picarones tradicionales con miel de chancaca. Si bien nuestro producto es muy similar, la diferenciación radica en el diseño del empaque, la fórmula secreta de la pre mezcla, en los utensilios brindados para ayudar a la preparación y la relación estrecha con el cliente. En este sentido, la rivalidad entre el principal competidor es **media**, pues los usuarios nos elegirían por ofrecerles practicidad, buena experiencia y delicioso sabor. Mientras que al elegir a Provenzal estarían optando por tener un buen sabor, pero obtendría menor cantidad de picarones de lo que establece en la descripción de su producto. Asimismo, no tendrían una buena experiencia, ya que al experimentar con la pre mezcla de Provenzal resulta muy complejo manejar la masa, lo cual impacta en la relación del cliente con respecto a la marca. Finalmente, la relación con nuestra comunidad será un factor clave de diferenciación con Provenzal, ya que estaremos en constante comunicación con esta, ofreciéndole tips, tutoriales, datos curiosos y toda la información relevante para mantenerlos fieles a nuestra marca.

Amenaza de los nuevos entrantes: La probabilidad de que una persona emprenda o que una empresa desarrolle un producto similar al nuestro es **media**, pues no existen barreras de entrada al mercado de pre mezclas y los insumos a usar son fáciles de conseguir; sin embargo, el encontrar una fórmula exacta para que la masa de los picarones tenga una textura y sabor tradicional resulta complejo de realizar. En caso ello ocurra, Duley será capaz de diferenciarse con la fórmula secreta de la pre mezcla y las actividades a realizar para enganchar, así como también será capaz de innovar con sabores de insumos muy valorados por los peruanos.

Poder de negociación de los proveedores: Nuestros proveedores más representativos son los comercializadores de harinas de camote, trigo y zapallo al por mayor, pues sus insumos son componentes esenciales para el producto final. Ante ello, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es **medio**, ya que Duley cuenta con una lista diversos comercializadores con los que podría trabajar, si se presentan exigencias fuertes por parte del proveedor actual, como mayor precio, menor cantidad vendida, etc.

Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son las pre mezclas de postres, como las de galletas, tortas, brownies y cupcakes. Actualmente, marcas como las nacionales Blanca Flor, Molitalia e internacionales como Katzel y Better Croker, ofrecen productos de

postres casi listos para consumir y fáciles de conseguir, por lo que la amenaza de que ingresen otras marcas similares es **alta**.

### 3.1.4 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1: Alta calidad de insumos F2: Venta de productos de manera online F3: Cultura organizacional flexible F4: Desarrollo e innovación F5: Servicio al cliente de calidad	O1: Preferencia por preparación de postres/comida en casa O2: Aumento de adquisición de productos a través de plataformas electrónicas O3: Apoyo del estado al sector empresarial en materia de pago y garantías
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1: Poca experiencia en el mercado D2: Conocimientos básicos de cadena logística D3: Capacidad financiera limitada	A1: Surgimiento de nuevos competidores A2: Disminución de poder adquisitivo impulsado por crisis económica A3: Competidores en el mercado de alimentos con mayor tiempo de experiencia

Figura 54. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). Elaboración propia

### 3.1.5 Análisis de objetivos y estrategias

#### 3.1.5.1 Objetivos

##### Objetivos a corto Plazo:

- Aumentar en un 20% la comunidad Duley mediante nuevas estrategias de marketing en redes sociales, para Octubre del 2021.
- Incrementar en 30% el número de ventas, mediante una campaña de promoción vía redes sociales, por el día de la canción criolla para el 31 de Octubre del 2021.
- Reducir en un 10% los costos unitarios de producción, mediante la asociación con un proveedor que ofrezca mayores cantidades de los insumos a un menor precio del que se tiene actualmente, para Diciembre del 2021.

### Objetivos a Mediano Plazo:

- Incrementar la capacidad logística y de distribución en 20%, a fin de realizar mayor cantidad de envíos, para el 01 de Junio del 2022.
- Captar a 100 nuevos seguidores, mediante el lanzamiento de la línea de premezcla de picarones “Ancestral”, para el 01 Agosto del 2022.
- Obtener un margen de ganancia anual del 10%, mediante la venta de nuestros productos, para Diciembre del 2022.
- Incluir un segundo operario, con el fin de cumplir con la demanda establecida, para Enero del 2022.
- Aumentar la capacidad de producción, mediante la adquisición de una máquina con mayor capacidad para la mezcla de los insumos, para Mayo del 2023.

### Objetivos a Largo Plazo:

- Obtener un 8% en participación de mercado a fin de convertirnos en una de las marcas líderes en la elaboración de premezcla de postres peruanos para Diciembre del 2025.
- Cumplir el 100% de los requisitos necesarios para poder ofrecer nuestro producto en supermercados y tiendas de conveniencia para Abril del 2026.
- Incrementar la capacidad de producción en 40%, a través de la adquisición de un local, para Julio del 2026.

#### **3.1.5.2 Estrategia Genérica**

La estrategia en el mercado que implementará Duley será la estrategia de **diferenciación**, puesto que los productos ofertados se caracterizan por la alta calidad en insumos. Adicionalmente, se busca otorgar al consumidor toda una experiencia a través de un paquete completo que permitirá la elaboración de uno de los postres más tradicionales del Perú, los picarones.

En Duley se tomó en consideración la importancia de la experiencia durante la preparación, por tanto, se realizó la formulación de una premezcla que brinda al consumidor la posibilidad de manejar adecuadamente la masa de la manera tradicional o implementando los utensilios que se incluyen en las cajas.

Dentro de cada una de las cajas de Duley se incluyen la pre mezcla, una botella de miel de chancaca y dos utensilios, un palito picaronero y una manga, que permitirán al cliente poder realizar todo el proceso de elaboración. Asimismo, se contará con una página en redes sociales en el que se establecerán tips y videos tutoriales a fin de guiar al consumidor en el proceso.

Por otro lado, se diferenciará ofreciendo un servicio de atención postventa mediante redes sociales, en los cuales se resolverán dudas respecto al producto entre otras dificultades que se presenten.

En Duley, se busca brindar a los consumidores más de una posibilidad de elección, debido a ello se lanzarán al mercado de manera progresiva tres líneas de productos relacionados con los picarones para potenciar los diversos insumos que se encuentran en el país como la quinua y el maíz morado.

### 3.1.5.3 Estrategias FO, DO, DA y FA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<b>F1:</b> Alta calidad de insumos <b>F2:</b> Venta de productos de manera online <b>F3:</b> Cultura organizacional flexible <b>F4:</b> Desarrollo e innovación <b>F5:</b> Servicio al cliente de calidad	<b>D1:</b> Poca experiencia en el mercado <b>D2:</b> Conocimientos básicos de cadena logística <b>D3:</b> Capacidad financiera limitada
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1:</b> Preferencia por preparación de postres/comida en casa <b>O2:</b> Aumento de adquisición de productos a través de plataformas electrónicas <b>O3:</b> Apoyo del estado al sector empresarial en materia de pagos y garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de nuevas líneas de picarones que incluyan insumos representativos peruanos en la pre mezcla y en la miel (O1, O4, F1, F4)</li> <li>- Desarrollo de línea de productos que presenten edulcorantes naturales como dátiles y estevia (O1, F1, F4)</li> <li>- Potenciar el uso de los canales digitales a través de la implementación de marketing digital (O2, F2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar las alianzas con empresas de distribución para garantizar la entrega de los productos de manera adecuada, aprovechando el apoyo del estado para la mejora de la capacidad financiera (O1, O4, D2, D3)</li> <li>- Llevar a cabo una investigación del mercado para conocer los nuevos gustos y preferencias, y nuevos hábitos de consumo de la población peruana en esta coyuntura (O1, O2, O3, D1)</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1:</b> Surgimiento de nuevos competidores <b>A2:</b> Disminución de poder adquisitivo impulsado por crisis económica <b>A3:</b> Competidores en el mercado de alimentos con mayor tiempo de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar alianzas estratégicas con empresas de gran experiencia en elaboración de harinas de insumos naturales para garantizar la accesibilidad del producto (A2, A3, F4)</li> <li>- Desarrollar una comunicación cercana con nuestra comunidad mediante una asociación con influencers reposteros a fin de diferenciarnos de los competidores existentes y potenciales (A1, A3, F5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar la imagen de Duley como una marca que promueva la identidad peruana a través de concursos dentro de la comunidad a fin de fidelizar a nuestros clientes y generemos ingresos para mayor soporte financiero (A1, D3)</li> </ul>

Figura 55. Estrategias FO, DO, DA, FA. Elaboración propia.

### **Estrategia FO**

- Creación de nuevas líneas de picarones que incluyan insumos representativos peruanos en la premezcla y en la miel. (O1, O4, F1, F4) (**Desarrollo de productos**)
- Desarrollo de línea de productos que presenten edulcorantes naturales como dátiles y Stevia. (O3, F1, F4) (**Desarrollo de productos**)
- Potenciar el uso de los canales digitales a través de la implementación de marketing digital. (O2, F2) (**Penetración de mercado**)

### **Estrategia DO**

- Reforzar las alianzas con empresas de distribución para garantizar la entrega de los productos de manera adecuada, aprovechando el apoyo del estado para la mejora de la capacidad financiera. (O1, O4, D2, D3) (**Alianzas estratégicas**)
- Llevar a cabo una investigación del mercado para conocer los nuevos gustos y preferencias, y nuevos hábitos de consumo de la población peruana en esta coyuntura. (O1, O2, O3, D1) (**Conocimiento del mercado**)

### **Estrategia DA**

- Reforzar la imagen de Duley como una marca que promueva la identidad peruana a través de concursos dentro de la comunidad a fin de fidelizar a nuestros clientes y generemos ingresos para mayor soporte financiero. (A1, D3) (**Imagen institucional y responsabilidad social**)

### **Estrategia FA**

- Realizar alianzas estratégicas con empresas de gran experiencia en elaboración de harinas de insumos naturales para garantizar la accesibilidad del producto. (A2, A3, F4) (**Asociaciones estratégicas**)
- Desarrollar una comunicación cercana con nuestra comunidad mediante una asociación con influencers reposteras a fin de diferenciarnos de los competidores existentes y potenciales. (A1, A3, F5) (**Asociaciones estratégicas**)

#### **3.1.5.4 Metas**

- Aumentar la cantidad de clientes que prefieren el producto Duley.
- Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales.
- Ser el líder en la venta de pre mezclas de postres peruanos.
- Incrementar la capacidad de producción y distribución.
- Aumentar la cantidad de trabajadores operativos.

- Ampliar los canales de ventas.

### **3.1.6 Formalización de la empresa**

Para registrar nuestra empresa ante el Estado y emprender nuestro negocio de manera formal, decidimos optar por la categoría “Persona Jurídica”, ya que somos un grupo de amigos que desea constituir una sociedad bajo el régimen legal: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. En las siguientes líneas detallaremos los pasos a seguir y los requisitos a cumplir para constituir la empresa.

1) Búsqueda y reserva de nombre: La reserva del nombre de la empresa es el primer paso para legalizar nuestro emprendimiento, para ello debemos presentar la siguiente documentación:

- DNI o Pasaporte.
- Completar el Formulario de solicitud de Reserva de nombre de Persona Jurídica vía online.

En el formulario debemos completar los datos de los integrantes a persona jurídica en constitución y seleccionar el tipo de persona jurídica por la cual optaremos, la cual es Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, posterior a ello procederemos a presentar el documento en la oficina registral de SUNARP más cercana y efectuar el pago de S/ 20.00 por el derecho de trámite.

2) Elaborar el Acto Constitutivo (Minuta)

A través del Acto Constitutivo manifestamos nuestra voluntad de constituir nuestra empresa y todos los acuerdos respectivos. Los documentos por anexar junto al Acto Constitutivo son los siguientes:

- 02 copias del DNI de cada uno de los socios y cónyuges.
- Original y 02 copias de Búsqueda y reserva de nombre.
- Archivo (PDF, Word, Excel) en un USB con el giro del negocio y la lista de bienes para el capital.
- Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresa.

Todo ello debe ser presentado en un Centro de Desarrollo Empresarial y esperar su aprobación por un tiempo aproximado de dos días hábiles.



### 3) Abono de capital de bienes

En este trámite se debe declarar la aportación de dinero o bienes (inmuebles o muebles) con el cual iniciaremos, ello se deberá acreditar junto con el documento expedido por una entidad financiera y la inscripción de la transferencia a favor de nuestra empresa, con el informe de valorización detallado.

Para este procedimiento, abriremos una cuenta corriente en soles en el Banco Scotiabank donde depositaremos nuestro capital inicial, el cual no debe ser menor a los mil soles.

### 4) Elaboración de escritura pública

Una vez redactado nuestro Acto Constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. Posterior a ello se generará la constitución social, que da fe de que el Acto Constitutivo es legal. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma de todos los participantes de la sociedad, incluidos los cónyuges de ser el caso.

Los documentos por presentar son:

- Copia de DNI.
- Formato de Acto constitutivo.

### 5) Inscripción en Registros Públicos

Una vez obtenida la Escritura Pública es necesario llevarla a SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos. La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

### 6) Inscripción al RUC para Persona Jurídica

En esta etapa registraremos a la empresa en el Registro Únicos de Contribuyentes (RUC) de SUNAT. El registro del RUC lleva nuestra información como contribuyentes, domicilio fiscal, actividad a la que nos dedicamos en este caso Venta de Alimentos para el consumo humano.

Dado que nuestro producto está hecho para el consumo humano es imprescindible cumplir con los lineamientos técnicos normativos y requisitos para obtener nuestro Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas industrializadas por DIGESA.

Para iniciar este trámite es necesario presentar la declaración jurada para el registro sanitario, en este documento se debe contener información como:

- Nombre que refleja la verdadera naturaleza del producto.
- Nombre comercial del producto.
- Marca del producto.
- Vida útil del producto.
- Condiciones de conservación del producto.
- Identificación del lote para realizar rastreabilidad y decodificación.
- Relación de ingredientes y aditivos.
- Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.
- Proyecto de rotulado, conforme las disposiciones del presente Reglamento.

Para este primer paso es esencial corroborar que todos los ingredientes sean de grado alimentario y que los aditivos cumplan con el Art. 63 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas aprobado por D.S. 007-98-SA.

Como segundo paso, nuestro producto debe pasar por un análisis microbiológico y un análisis físico químico, para garantizar que nuestro producto cumple con los criterios establecidos en la Norma Sanitaria aprobada por la R.M. 591- 2008 MINSA. El resultado debe ser emitido por un laboratorio acreditado en el Perú.

Finalmente, una vez aprobados los análisis correspondientes debemos presentar una última declaración jurada donde señale que las condiciones por las cuales se otorgó el registro se mantienen vigentes, culminado ello obtendremos nuestro número de registro sanitario.

### **3.1.7 Diagrama Gantt de las metas propuestas**

## Diagrama Gantt - Año 0

Diagrama GANTT	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9
	03/08 al 07/08	10/08 al 14/08	17/08 al 21/08	24/08 al 28/08	31/08 al 04/09	07/09 al 11/09	14/09/ al 18/09	21/09 al 25/09	28/09 al 02/10
1 Validación del problema									
2 Análisis e interpretación de resultados									
3 Planeamiento estratégico									
4 Diseño de producto									
5 Contacto con proveedores									
6 Prueba y testeo de receta									
7 Lanzamiento de la marca via redes sociales									
8 Alcanzar los mil seguidores en redes sociales									
9 Elaboración de Plan de Operaciones									
10 Elaboración de Plan Financiero									
11 Elaboración de Plan de Marketing									
12 Elaboración de Plan de RRHH									
13 Elaboración de Plan de Financiamiento									

Figura 56. Diagrama Gantt año 0 hasta semana 9. Elaboración propia

Diagrama GANTT	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21
	05/09 al 09/09	12/09 al 16/09	19/09 al 23/09	26/09 al 30/09	03/10 al 07/10	10/10 al 14/10	17/10 al 21/10	24/10 al 28/10	31/10 al 04/11	07/11 al 11/11	14/11 al 18/11	21/11 al 25/11
1 Validación del problema												
2 Análisis e interpretación de resultados												
3 Planeamiento estratégico												
4 Diseño de producto												
5 Contacto con proveedores												
6 Prueba y testeo de receta												
7 Lanzamiento de la marca via redes sociales												
8 Alcanzar los mil seguidores en redes sociales												
9 Elaboración de Plan de Operaciones												
10 Elaboración de Plan Financiero												
11 Elaboración de Plan de Marketing												
12 Elaboración de Plan de RRHH												
13 Elaboración de Plan de Financiamiento												
14 Formalización de la empresa												
15 Elaboración del primer lote de Inicialia												
16 Campaña informativa de la premezcla Duley												
17 Campaña de ventas Duley												

Figura 57. Diagrama Gantt año 0 hasta semana 21. Elaboración propia

## Diagrama Gantt - Año 1

Diagrama GANTT	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 16
	04/01 al 08/01	11/01 al 15/01	01/02 al 05/02	08/02 al 12/02	08/03 al 12/03	15/02 al 19/03	22/03 al 26/03	29/03 al 02/03	05/03 al 09/03	19/04 al 23/04
1 Lanzamiento oficial de premezcla Duley										
2 Campaña informativa de la premezcla Duley										
3 Campaña de ventas Duley										
4 Desarrollar la línea de premezcla "Ancestral"										
5 Promoción para toda la comunidad Duley: Delivery gratis										

Figura 58. Diagrama Gantt año 1 actividades hasta Abril. Elaboración propia

Diagrama GANTT		SEMANA 27	SEMANA 28	SEMANA 29	SEMANA 30	SEMANA 36	SEMANA 37	SEMANA 38	SEMANA 39
		05/07 al 09/07	12/07 al 16/07	19/07 al 23/07	26/07 al 30/07	06/09 al 10/09	13/09 al 17/09	20/09 al 24/10	27/09 al 01/10
6	Campaña de ventas en redes sociales: Descuento del 10%								
7	Campaña de ventas: Día de la canción criolla								
8	Lanzamiento de nuevas estrategias de marketing en redes sociales								
9	Búsqueda de nuevos proveedores								

Figura 59. Diagrama Gantt año 1 actividades hasta Octubre. Elaboración propia

### Diagrama Gantt - Año 2

Diagrama GANTT		SEMANA 1	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 17	SEMANA 18
		03/01 al 07/01	24/01 al 28/01	31/01 al 04/02	07/04 al 11/04	14/04 al 18/04	30/05 al 03/06	06/06 al 10/06
1	Campaña de descuento por aniversario de Duley							
2	Contratación de un nuevo operario							
3	Campaña informativa - Línea Clásica							
4	Lanzamiento Línea Ancestral							
5	Incrementar la capacidad logística y de distribución							
6	Campaña de ventas Línea Ancestral							
7	100 nuevos clientes captados mediante campaña de ventas Línea Ancestral							
8	Campaña de ventas Duley: Delivery Gratis							
9	Flujo de Efectivo: Obtener un margen de ganancia anual del 10%							

Figura 60. Diagrama Gantt año 2 actividades hasta Julio. Elaboración propia

Diagrama GANTT		SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 26	SEMANA 32	SEMANA 72
		13/06 al 17/06	20/06 al 24/06	27/06 al 01/07	04/07 al 08/07	01/08 al 05/08	03/10 al 07/10	26/12 al 30/12
1	Campaña de descuento por aniversario							
2	Contratación de un nuevo operario							
3	Campaña informativa - Línea Clásica							
4	Lanzamiento Línea Ancestral							
5	Incrementar la capacidad logística y de distribución							
6	Campaña de ventas Línea Ancestral							
7	100 nuevos clientes captados mediante campaña de ventas Línea Ancestral							
8	Campaña de ventas Duley: Delivery Gratis							
9	Flujo de Efectivo: Obtener un margen de ganancia anual del 10%							

Figura 61. Diagrama Gantt año 2 actividades hasta Diciembre. Elaboración propia

### Diagrama Gantt - Año 3

Diagrama GANTT		SEMANA 1	SEMANA 4	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 20
		02/01 al 06/01	23/01 al 27/01	03/04 al 07/04	10/04 al 14/04	06/05 al 03/06	06/06 al 10/06	13/06 al 17/06	03/07 al 07/07
1	Campaña de descuento por aniversario de Duley								
2	Campaña informativa - Línea Ancestral								
3	Lanzamiento Línea Peruanísima								
4	Adquisición de una máquina mezcladora con mayor capacidad								
5	Campaña de ventas Línea Peruanísima								
6	Promoción para la comunidad Duley: Descuento en el precio								
7	Flujo de Efectivo								

Figura 62. Diagrama Gantt año 3 actividades hasta Julio. Elaboración propia

Diagrama GANTT		SEMANA 22	SEMANA 20	SEMANA 23	SEMANA 24	SEMANA 25	SEMANA 32	SEMANA 72
		13/06 al 17/06	03/07 al 07/07	2/06 al 01/07	04/07 al 08/07	01/08 al 05/08	03/10 al 07/10	26/12 al 30/12
1	Campaña de descuento por aniversario							
2	Campaña informativa - Línea Ancestral							
3	Lanzamiento Línea Peruanísima							
4	Adquisición de una máquina							
5	Campaña de ventas Línea Peruanísima							
6	Promoción para la comunidad Duley:							
7	Flujo de Efectivo							

Figura 63. Diagrama Gantt año 3 actividades hasta Diciembre. Elaboración propia

### Cronograma Gantt - Año 4

Diagrama GANTT		SEMANA 1	SEMANA 4	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 20	SEMANA 32	SEMANA 72
		02/01 al 06/01	23/01 al 27/01	03/04 al 07/04	10/04 al 14/04	06/05 al 03/06	06/06 al 10/06	13/06 al 17/06	03/07 al 07/07	03/10 al 07/10	26/12 al 30/12
1	Campaña de descuento por aniversario de Duley										
2	Campaña informativa - Línea Ancestral										
3	Campaña informativa - Línea Peruanísima										
5	Campaña de ventas Línea Peruanísima										
6	Promoción para la comunidad Duley: Descuento en el precio										
7	Flujo de Efectivo										

Figura 64. Diagrama Gantt año 4 actividades. Elaboración propia

### Cronograma Gantt - Año 5 y Año 6

Diagrama GANTT		2025			2026	
		SEMANA 70	SEMANA 72	SEMANA 16	SEMANA 23	SEMANA 72
		12/12 al 16/12	26/12 al 30/12	10/04 al 14/04	03/07 al 07/07	26/12 al 30/12
1	Obtener un 8% de participación en el mercado					
2	Flujo de efectivo					
3	Cumplir 100% de los requisitos para ofrecer nuestros productos en supermercados					
4	Adquisición de nuevo local					
5	Flujo de efectivo					

Figura 65. Diagrama Gantt año 5 y 6 actividades. Elaboración propia

## 3.2 Plan de Operaciones

### 3.2.1 Cadena de valor

De acuerdo con la estrategia de diferenciación de Duley, la cadena de valor será la siguiente:

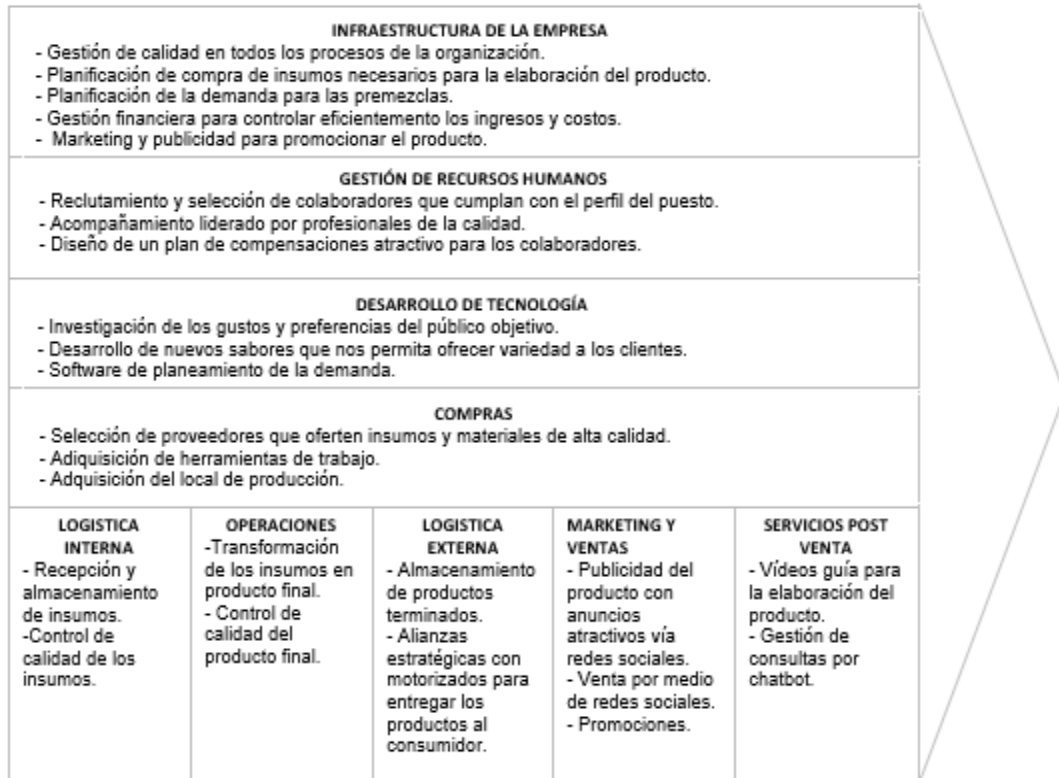


Figura 66. Cadena de valor de Duley. Elaboración propia

### Actividades de soporte

#### **Infraestructura de la empresa:**

En Duley se establecen procesos estandarizados en cada una de las áreas, con el objetivo de asegurar la calidad de los productos ofertados. Ello se complementa con la estimación de la cantidad demandada para planificar la compra de los insumos y así producir lotes exactos, con el fin de evitar las mermas. Asimismo, se deberá llevar un control de los ingresos y costos para ser rentables y poder así acceder a financiamientos futuros que puedan aportar al crecimiento de Duley. Adicionalmente, la gestión de marketing permitirá investigar mercados y desarrollar nuevos productos que brinden una línea más diversificada a los consumidores. El objetivo de este último punto es lograr que Duley pase de ser un emprendimiento a una empresa escalable.

### **Gestión de RR. HH:**

Se realizarán diferentes procesos como lo son la selección del personal, formación, capacitación y compensación. En cuanto, a la selección del personal operativo, se hará énfasis en contar con candidatos que tengan conocimiento y se interesen por el rubro alimenticio, ya que son ellos quienes realizarán la función principal del negocio como es la mezcla de los insumos y empaquetado del producto. Adicionalmente, el personal administrativo deberá contar con el potencial e interés por ser parte del crecimiento de un emprendimiento y además deberán compartir el propósito de ofrecer productos deliciosos fáciles de preparar. Cabe mencionar que, se evaluará a los candidatos mediante entrevistas por competencias que permitirán analizar sus conocimientos, habilidades, e intereses. Una vez que formen parte de Duley, se evaluará el desarrollo de sus habilidades y cumplimiento de objetivos según las características del puesto. En caso los colaboradores presenten un bajo rendimiento o incumplimiento de objetivos de calidad, se le ofrecerá acompañamiento de un profesional con el fin de asegurar que el capital humano esté calificado para otorgar un producto de calidad e innovador.

En cuanto a las compensaciones de los colaboradores, se considerará una remuneración acorde al mercado y beneficios según ley. Además, a medida que Duley vaya creciendo y se obtengan mayores ingresos, se podrán añadir otros tipos de beneficios premiando al colaborador del mes con vales de consumo en algún restaurante o para las compras en el supermercado. Claro está, que todo está sujeto a los futuros resultados de Duley.

### **Desarrollo tecnológico:**

Con el fin de ofrecer productos innovadores, Duley deberá investigar el mercado para conocer que otros tipos de sabores son agradables para incluirlos en la producción. Una vez que se tengan dichas líneas, se deberá realizar pruebas que aseguren la calidad y sabor exquisito de los postres. Adicionalmente, a medida que Duley vaya creciendo, la demanda irá en aumento, por lo que un software de planeamiento de consumo será una herramienta vital para planificar la compra de ingredientes y preparación de productos, así como también se tiene mapeado adquirir una mezcladora industrial que ofrece una mayor capacidad para la producción.

## **Adquisiciones:**

La relación con nuestros proveedores se basará en la transparencia y confiabilidad para contar con los insumos y materiales en el momento oportuno. De esta manera, la cadena de producción se realizará en los días establecidos, con la finalidad de contar con stock que permita distribuir las pre mezclas rápidamente a los clientes. Es importante mencionar que, en caso uno de los proveedores no pueda abastecernos, se contactará a otros que cumplan con nuestros requerimientos como es la calidad, cantidad, precio y rapidez de entrega de la materia prima.

Como el producto final de Duley lo conforma la premezcla y utensilios, estos serán adquiridos a proveedores especializados en herramientas de cocina, ya que su calidad será muy bien valorada y los precios acordes al mercado.

Por otro lado, se deberá adquirir herramientas de trabajo como ollas, cucharones, máquina mezcladora, entre otros, que permitan producir eficientemente.

## **Actividades primarias**

### **Logística Interna:**

Para recibir los insumos de los proveedores, los colaboradores de Duley deberán contar con herramientas, como un medidor de temperatura de insumos secos, así como también deberán contar con conocimientos que permitan determinar un producto vencido o con deficiencias de calidad. Asimismo, la logística interna debe considerar cuántas veces al mes se realizarán pedidos de insumos y materiales, lo cual dependerá de la estimación de la demanda. Dicha actividad busca reducir costos y el riesgo de contar con mermas.

### **Operaciones**

El proceso de producción de Duley consiste en mezclar los insumos como las harinas, levadura, conservante, etc, para luego empaquetarlas en una bolsa ziploc que asegurará que el producto se mantenga en perfectas condiciones. Otro producto a elaborar es la miel, para la que inicialmente los operarios deberán mezclar los diversos ingredientes como la chancaca con azúcar, agua y demás que permitirán obtener una consistencia única y sabor muy agradable. Luego de ello, se verterá la miel en unas botellitas que aseguran el mismo sabor y calidad. Es así como la bolsa con premezcla y botellita de miel, junto con los utensilios, serán colocados en una caja de cartón corrugado de colores blanco y rojo que refleja ser un



producto peruano. Asimismo, en cada uno de los procesos establecidos se lleva a cabo el control de calidad desde la entrada de insumos hasta la obtención del producto terminado.

#### **Logística externa:**

El almacenamiento de los productos será acorde a la planificación de lotes producidos, ya que el fin es producir y mantener una cantidad menor de stock para evitar mermas. Es importante recordar que, al ser un producto alimenticio, perecible, que, si bien contiene conservante, debe llegar lo más fresco posible al consumidor para asegurar una experiencia agradable. En este sentido, la rapidez de la entrega también es crucial, por lo que se contará con una línea de motorizados capaz de llegar al local de producción de Duley y distribuir el producto intacto sin daños en la caja y a en un tiempo adecuado.

#### **Marketing y ventas:**

Duley dará a conocer sus productos mediante publicaciones informativas y de promociones en las redes sociales, siempre enfocándose en el público objetivo. Cabe mencionar que, para que las publicaciones tengan un rendimiento favorable, es decir que genere como consecuencia mayores seguidores y ventas, Duley estudiará previamente sus preferencias por los diferentes tipos de promociones.

Asimismo, el manejo de las redes sociales ya sea realizando publicaciones como contestando a tiempo los mensajes, será una acción vital para ganar la confianza del consumidor, pues por dicho medio se realizarán las ventas inicialmente, ya que a futuro se apunta a vender en supermercados y tiendas de conveniencia, con el fin de tener mayor visibilidad en el mercado.

#### **Servicio post venta:**

Una de las características diferenciales de Duley es la relación con los clientes, por lo que se les ofrecerá una guía de preparación como los vídeos tutoriales en las redes sociales para asegurar que se sientan satisfechos preparando el producto y deleitando su exquisito sabor.

En caso de que alguno de los clientes tenga una consulta en cuanto al precio, preparación, proceso de compra, podrá ser absuelta de manera inmediata por el chatbot habilitado en nuestras redes sociales.

### 3.2.2 Determinación de procesos

A continuación, se detallará los diversos procesos operativos y de soporte que realizará la empresa a fin de establecer de manera idónea un panorama más completo sobre las actividades a considerarse. Además, permitirá poder establecer adecuadamente procesos que cumplan con los objetivos y estrategias planteadas anteriormente.

#### 3.2.2.1 Mapa general de procesos de la organización



Figura 67. Mapa de procesos de Duley. Elaboración propia

#### 3.2.2.2 Descripción de procesos estratégicos

##### Gestión y control de la producción:

En este proceso estratégico se hará gran énfasis en el manejo adecuado de todos los procesos de producción de Duley que se alineen a nuestra estrategia de diferenciación. Por un lado, se tiene a la gestión de la producción que buscará asegurar la calidad tanto de los insumos de harina, de manera que se inspeccione que no existan hongos en ellas, como de la premezcla de picarones terminada. Por otro lado, se tiene el control de costos e inventario de la producción como otro aspecto importante de este proceso, ya que este se basará en estimar la demanda del mercado para llevar una gestión eficiente de nuestros costos de elaboración de las pre mezclas Duley e incurrir en una cantidad de merma mínima, al igual que un inventario adecuado para no tener sobreproducción.

### **Investigación y desarrollo de productos innovadores:**

Otro proceso importante para la correcta gestión de Duley, y muy relevante para nuestra estrategia genérica de diferenciación, es la investigación y desarrollo de productos innovadores. No es muy común que empresas pequeñas adopten un área específica dedicada a este aspecto; sin embargo, esta se implementará a un nivel básico, inicialmente, con el fin de realizar investigaciones de mercado para conocer más los gustos y preferencias de nuestro target y así ofrecerles nuevos productos y sabores alternativos de la premezcla Duley. Es más, durante la realización de este emprendimiento se realizaron diversas entrevistas a posibles clientes potenciales que manifestaron su aceptación sobre el lanzamiento de nuevos sabores de la premezcla de picarones Duley, los cuales serán finalmente validados con diversos Focus Group en un futuro. De esta manera, estamos forjando desde nuestra base una cultura enfocada en la innovación y diferenciación con la que podemos fácilmente distinguirmos de nuestros competidores y generar una mayor lealtad hacia la marca Duley.

### **Marketing de redes sociales y contenido:**

Del mismo modo que los procesos mencionados anteriormente, el marketing de redes sociales y de contenido de Duley apoya nuestra estrategia diferenciadora, pues parte del valor agregado que ofrecemos radica en nuestra constante comunicación con los clientes, tanto en las fases en las que los usuarios recién conocen nuestra marca como en la etapa postventa para fidelizar e incentivar la recompra. Además, las estrategias a implementar deberán estar acorde a nuestro público objetivo, el cual está conformado por personas entre 18 y 35 años. En cuanto a la estrategia inicial, será la de publicaciones vía redes sociales, pues Duley al ser un emprendimiento optará por una venta digital para luego sumar una venta tradicional mediante los supermercados y tiendas de conveniencia. Las estrategias a utilizar para nuestro crecimiento digital estarán divididas de acuerdo con el Marketing Funnel y sus etapas: Ver, Pensar, Hacer y Cuidar. Cabe mencionar que, cada etapa tiene un objetivo diferente, por lo que las publicaciones y el mensaje de los anuncios variarán.

### **3.2.2.3 Descripción y flujograma de procesos operativos**

#### **Control de calidad de la entrada y salida de insumos:**

Como parte de nuestros procesos operativos, la gestión de la calidad de los insumos suministrados por nuestros proveedores, tanto de harinas como de insumos para la miel, es primordial, ya que es un gran soporte a nuestra estrategia competitiva. Si los ingredientes para la elaboración de nuestra premezcla llegan en condiciones óptimas y son de buena calidad, se logrará garantizar la calidad de nuestro producto final, lo que afianzará parte de nuestra diferenciación frente a nuestros competidores. Mientras que, si estos insumos no son buenos o presentan defectos, no sólo se podría generar ineficiencias en la elaboración de nuestras pre mezclas de picarones, sino que habría un desajuste en el ciclo de producción, ya que habría que esperar a la llegada nuevos insumos, lo que retrasaría todo el proceso productivo y, por ende, la llegada de nuestra premezcla a los clientes. Debido a ello, se tendrá que hacer énfasis en la evaluación de proveedores e insumos para así evitar errores y devoluciones.

#### Descripción de proceso

Este proceso inicia cuando el Área de Producción realiza una orden de pedido al Área Logística de insumos necesarios para elaborar las pre mezclas Duley. Esta última área, se encarga de recepcionar el pedido y de realizar la búsqueda y selección del proveedor ideal de dichos insumos, así como también se encarga de pedir directamente al suministrador en caso ya se cuente con uno. Después, se espera la recepción de nuestra solicitud de pedido y la cotización respectiva, con la cual se toma la decisión de elegir al proveedor. Luego de ello, se realiza la orden de compra, se confirma el stock de los insumos necesarios y se realiza el pago por el pedido. Una vez que se despachan los insumos hacia los almacenes de Duley, el Área de Logística selecciona aleatoriamente una muestra de cada insumo con el fin de evaluar su calidad y así asegurar la inocuidad y perfecto estado. Si esto no fuera así, se retornan los productos al proveedor para que envíe un nuevo pedido. Es así, como luego de comprobar la calidad de los insumos solicitados, el Área Logística los envía al Área de Producción para continuar con la elaboración de las pre mezclas de picarones. Asimismo, el Área de Producción es la encargada de guardar en óptimas condiciones los insumos que aún no han sido utilizados en su totalidad, con el fin de tener materia prima de calidad para los próximos lotes de producción. Cabe mencionar que, la verificación de la calidad de los insumos se realiza antes de iniciar la producción, pues de no hacerlo se estaría incurriendo

en un alto riesgo de contar con productos finales de baja calidad, lo cual generaría una pérdida para Duley.

**Objetivo:** Garantizar la calidad de los insumos en el momento oportuno.

**Encargado:** Área de Logística

**Frecuencia:** Mensual

**Indicadores:**

- Porcentaje de materia prima defectuosa y devuelta:

$$\left( \frac{N^{\circ} \text{ Unidades devueltas}}{N^{\circ} \text{ Unidades recibidas}} \right) * 100$$

**Flujograma de proceso de control de calidad de entrada de insumos**

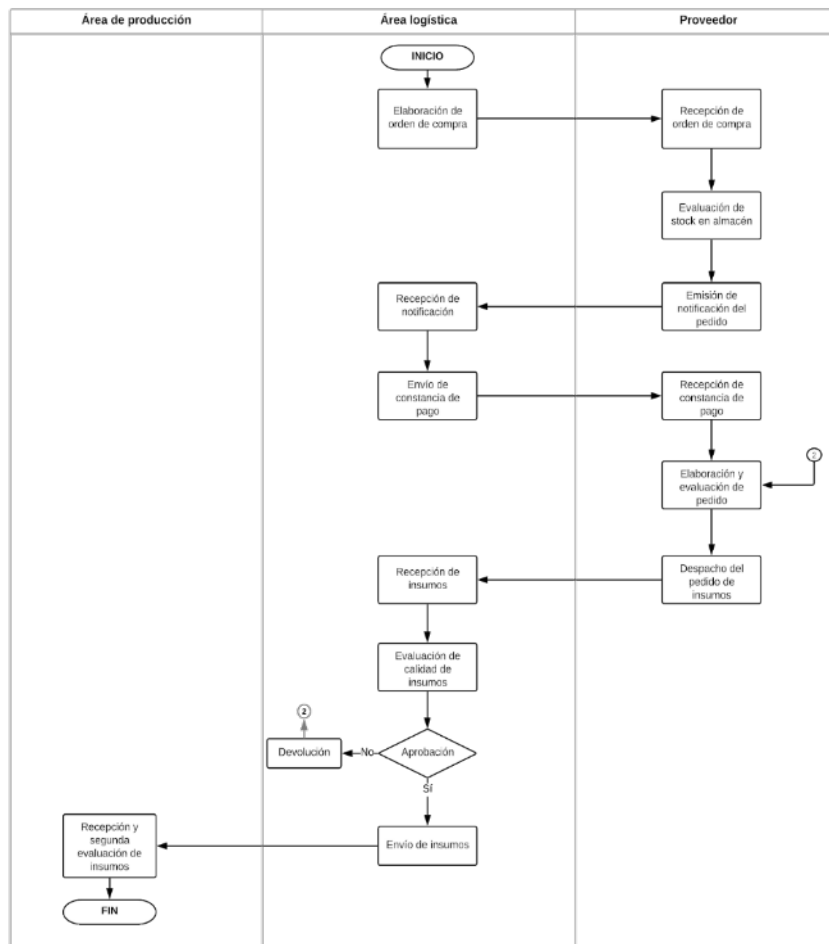


Figura 68. Flujograma de proceso de control de calidad de entrada de insumo. Elaboración propia

## Flujograma de proceso de control de calidad de salida de insumos

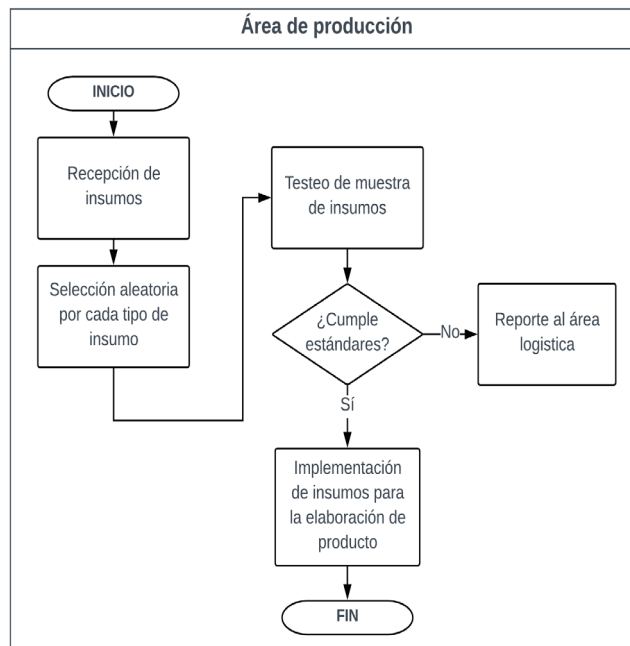


Figura 69. Flujograma de proceso de control de calidad de salida de insumo. Elaboración propia

### Elaboración del producto:

Este proceso se encuentra relacionado estrechamente con el control de calidad de los insumos, ya que, como se mencionó anteriormente, una falla en los ingredientes suministrados podría originar retrasos en la producción de nuestra premezcla Duley. No obstante, es importante que todo el proceso de elaboración de nuestro producto esté correctamente estructurado para evitar problemas durante el mismo. Para evitar cualquier inconveniente, la elaboración del producto será hecha al 100% por Duley. Es por ello por lo que, a continuación, se muestra el flujograma con los pasos detallados de todo el proceso de producción de nuestra premezcla Duley.

## Descripción de proceso

En primer lugar, el proceso se inicia con la limpieza de equipos y las zonas de trabajo dentro del Área de Producción y la preparación del personal para empezar su jornada. Luego se recepciona la llegada los insumos para realizar el pesaje correspondiente de cada uno y así tamizar cada harina para realizar la combinación de todas ellas en una sola mezcla. Después el Área de Producción envía la premezcla de picarones al Área de Envasado y Etiquetado el cual habilita la línea de envasado para llenar los empaques herméticos con la premezcla Duley. Finalmente, se realiza la documentación del envasado para ingresar un nuevo lote, envasar el producto, y etiquetar y codificar dicho lote.

**Objetivo:** Transformar los insumos, utilizando todos los recursos necesarios para obtener la pre mezcla uniforme de los picarones Duley.

**Encargado:** Área de Producción

**Frecuencia:** Semanal

**Indicadores:**

- Capacidad utilizada:

$$\left( \frac{\text{Nº Unidades realmente producidas}}{\text{Nº Unidades que se podrían haber producido}} \right)$$

- Tiempo de producción:

$$\left( \frac{\text{Tiempo real alcanzado}}{\text{Tiempo preestablecido para la producción}} \right)$$

## Flujograma de proceso de elaboración de la premezcla Duley

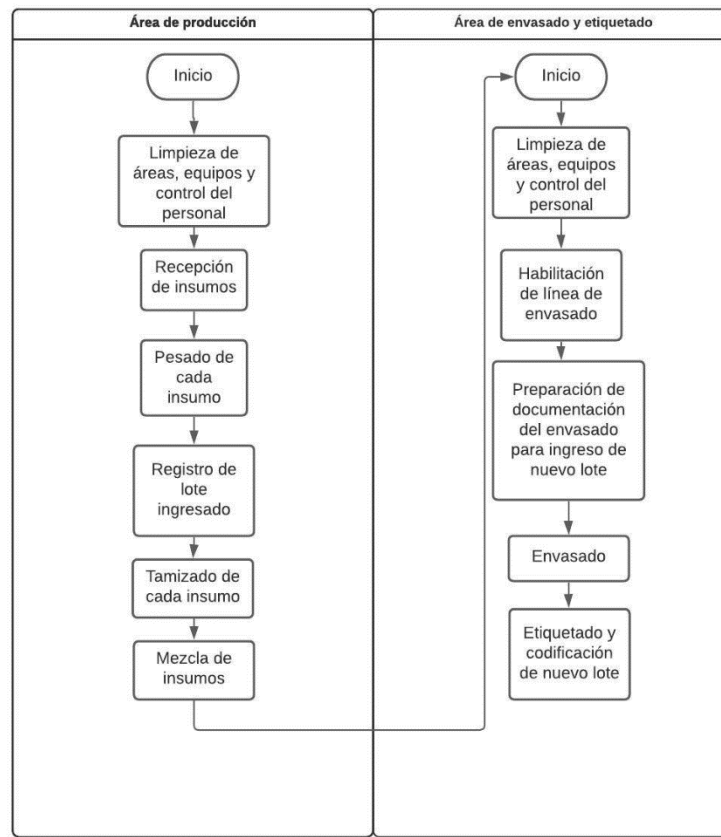


Figura 70. Flujograma de proceso de elaboración de Duley. Elaboración propia

Asimismo, para el proceso de elaboración de nuestro producto es importante garantizar que el empaquetado se realice en condiciones adecuadas, por lo que se emplearán utensilios de llenado en los empaques y a su vez se colocarán los stickers con las fechas de producción y vencimiento de los productos.

### Almacenado de productos terminados:

Este proceso es importante para la empresa, debido a que permite garantizar las condiciones adecuadas para la preservación del estado y la calidad del producto. Adicionalmente, los encargados del Área de Logística deberán de presentar un control adecuado del inventario a fin de poder satisfacer a tiempo los requerimientos de la demanda y evitar las pérdidas de productos.



## Descripción de proceso

En primer lugar, el proceso se da inicio con el término de la producción de la premezcla Duley dentro del Área de Producción, la cual envía los productos terminados hacia el almacén dentro del Área Logística. Esta área registra los productos y verifica el código de cada unidad para luego darles acondicionamiento. Finalmente, se clasifican los productos de acuerdo con la fecha de producción y se da fin al proceso de almacenado.

**Objetivo:** Controlar y proteger adecuadamente los productos luego del proceso de producción.

**Encargado:** Área de Logística

**Frecuencia:** Semanal

**Indicadores:**

- Costo de unidad almacenada:

$$\left( \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{N}^\circ \text{ Unidades almacenadas}} \right)$$

- Rotación de Inventario:

$$\left( \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Costo de Almacenamiento}} \right)$$

## **Flujograma de proceso de almacenamiento de productos terminados**

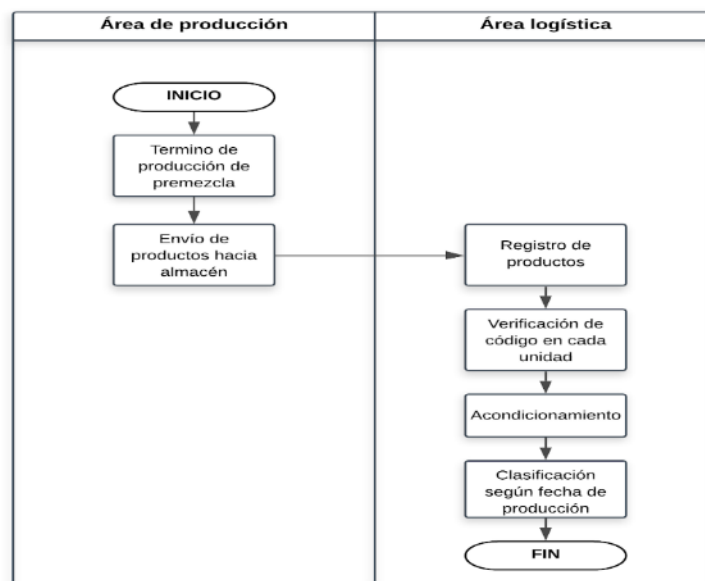


Figura 71. Flujograma de proceso de almacenamiento de productos terminados. Elaboración propia

## **Gestión de ventas y pedidos:**

Adicional al proceso de producción, la gestión de ventas y pedidos resulta ser una tarea relevante, ya que es el primer contacto con el cliente y su primera experiencia con la empresa, por lo que la atención y organización debe ser eficiente. Para ello, se contará con texto previamente formulado para brindarle al cliente una respuesta inmediata y precisa.

### **Descripción de proceso**

Este proceso da comienzo con la primera interacción que tiene el cliente con nuestra empresa al consultar por un mensaje en redes sociales sobre nuestra premezcla de picarones Duley. Luego, el Área Comercial receptiona y contesta el mensaje del cliente con lo cual éste decide si comprar o no nuestro producto. Después de la decisión del cliente acerca de comprar nuestra premezcla, el Área Comercial informa al Área Logística para comprobar sobre la disponibilidad del producto para, posteriormente, avisar al cliente de la existencia o no de nuestra premezcla. Finalmente, el cliente realiza el pago correspondiente y se da por finalizado el proceso.

**Objetivo:** Garantizar la respuesta inmediata y precisa al cliente

**Encargado:** Área Comercial

**Frecuencia:** Diaria

### **Indicadores:**

- Plazo de aprovisionamiento (Lead Time):

*Fecha de recepción del pedido – Fecha de emisión del pedido*

- Pedidos realizados en el periodo:

*Nº de pedidos diarios, semanales, mensuales u anuales*

## Flujograma del proceso de ventas y pedidos

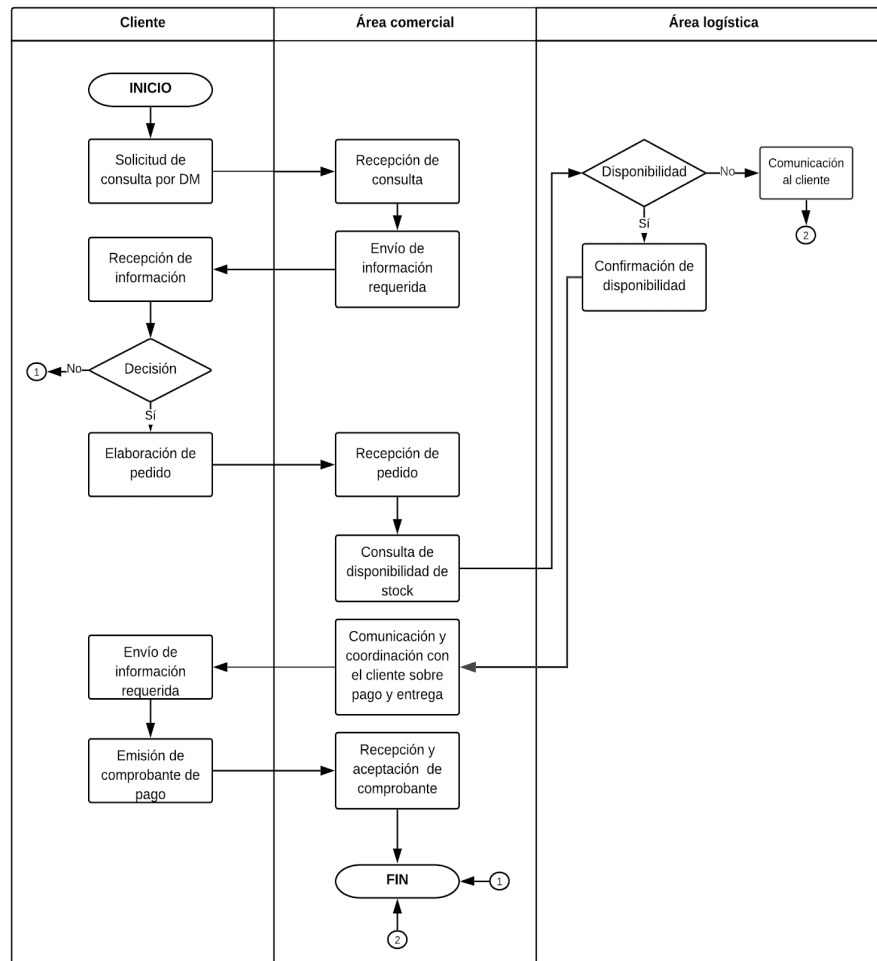


Figura 72. Flujograma de proceso de ventas y pedidos. Elaboración propia

### Distribución del producto:

Este proceso comienza cuando se confirma el pedido del cliente vía redes sociales para luego contactar con el motorizado y entregarle el producto final. Para ello, Duley tiene como socios claves empresas de servicios de delivery mediante motorizados, los cuales serán los encargados de asegurarse que nuestro producto llegue en óptimas condiciones a lugar de destino.

### Descripción de proceso

En primer lugar, el Área Logística recepciona la orden de pedido y comprueba la disponibilidad del producto. Si no hay stock de producto, se solicita al Área de Producción la elaboración de una premezcla. Por otro lado, si existe disponibilidad de producto, el Área Logística envía la caja Duley al Área de Despacho, la cual envía en un Excel la información

del pedido al Distribuidor. Este, finalmente, recepciona la información, envía un motorizado para recoger la premezcla en nuestros almacenes para, en última instancia, llevarlo hacia el cliente en el destino pactado.

**Objetivo:** Asegurar la entrega del producto en óptimas condiciones respetando el plazo de tiempo establecido.

**Encargado:** Área Comercial

**Frecuencia:** Diaria

**Indicadores:**

- Porcentaje del cumplimiento de entregas:

$$\left( \frac{N^{\circ} \text{ Entregas Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Entregas solicitadas}} \right) * 100$$

- Porcentaje de entregas a tiempo:

$$\left( \frac{N^{\circ} \text{ Entregas realizadas a tiempo}}{N^{\circ} \text{ Entregas realizadas}} \right) * 100$$

### Flujograma de proceso de distribución del producto

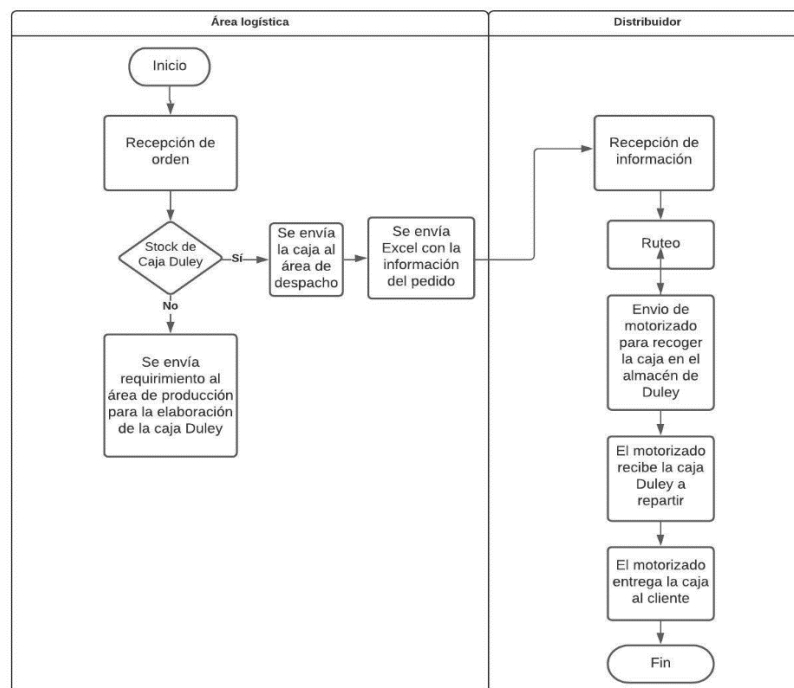


Figura 73. Flujograma de proceso de distribución del producto. Elaboración propia

### **3.2.2.4 Descripción de procesos de soporte**

#### **Gestión del capital humano:**

Al ser una empresa que utiliza la estrategia de diferenciación, es necesario contar con colaboradores que, mediante su trabajo, puedan asegurar la calidad de nuestra premezcla de picarones. Para ello, se realizará un proceso de reclutamiento y selección, así como también se llevará a cabo la inducción al puesto, este último con la finalidad de mostrar los pasos del proceso de preparación de la premezcla. Por otro lado, se llevará a cabo distintos tipos de capacitaciones con los cuales se buscará mejorar el desempeño de cada trabajador en caso se identifique sea necesario en el área. Asimismo, se establecerá una remuneración justa para cada colaborador según el puesto que ocupe. En cuanto a la cultura de la empresa, será innovadora, pues cualquier colaborador tendrá la capacidad de identificar procesos de mejora o plantear el desarrollo de nuevos productos. Esto se afianzará con la comunicación horizontal de la organización.

#### **Gestión financiera enfocada a la diferenciación:**

El manejo de las finanzas y contabilidad de Duley será otro procedimiento importante para reforzar nuestra estrategia competitiva. A través de este proceso se podrá gestionar de manera adecuada los presupuestos necesarios para cada área de la compañía y así lograr una mayor eficiencia en la repartición de nuestros recursos financieros. Asimismo, con ello obtenemos una mayor liquidez que podrá ser destinada al crecimiento de la organización o para la reinversión en negocios no relacionados para una mayor diversificación de nuestro portafolio. Por otro lado, será necesario recurrir a financiación externa, por ejemplo, un préstamo bancario, para expandir las operaciones de Duley en el largo plazo. En un inicio, la empresa se sostendrá con el capital de los accionistas y los rendimientos del negocio, pero al ir creciendo será necesario un apoyo económico extra para llevar a cabo, por ejemplo, el lanzamiento de nuevas líneas de sabores de nuestra premezcla de picarones o ampliar nuestra oferta de productos a pre mezclas de otros tipos de postres.

#### **Gestión de compras y abastecimiento:**

Otro elemento importante de soporte para las operaciones de Duley será la gestión de compras y abastecimiento de insumos para elaborar nuestras pre mezclas de picarones. Este proceso estará encargado de la planificación y programación de las fechas en las cuales se deba solicitar un nuevo aprovisionamiento de insumos tales como harinas, chancacas, hojas

de higo, azúcar, entre otros. Cumplir con las programaciones de suministro es crucial para la llegada oportuna de nuestros ingredientes al área de producción y evitar retrasos en la elaboración de las pre mezclas de picarones Duley. Asimismo, esta labor implicará presupuestar el dinero necesario para el abastecimiento, así como la gestión eficiente de los fondos.

### **Servicio Postventa:**

Luego de haber vendido nuestro producto, una de las mejores formas de crear y reforzar la relación con nuestros clientes es ofreciendo variedad de servicios postventa. Lo que busca la empresa es que cada uno de nuestros clientes vivan la experiencia Duley completa, la cual va desde realizar el pedido, disfrutar la grata experiencia al prepararlo y degustar el sabor de nuestro producto, hasta la comunicación y la atención luego de la compra. Para este punto, se ofrecerá un chatbot automatizado en donde los clientes podrán realizar preguntas a cualquier hora del día con la finalidad de resolver sus dudas durante la elaboración del producto. Asimismo, se ofrecerán vídeos tutoriales en las redes sociales para que los usuarios puedan ver, de primera mano, la correcta preparación de la premezcla.

#### **3.2.2.5 Capacidad producción y/o servicio**

Si bien contamos con una máquina mezcladora, la cual puede mezclar la cantidad suficiente para llenar noventa bolsas de premezcla en un solo uso, se decidió estimar la capacidad de producción por operario. Esto debido a que, la capacidad de una persona no se puede comparar con la de una máquina, por lo cual, el cálculo se hará en base a los operarios. Estos trabajarán durante cinco días al mes en una jornada part-time, siendo esta de Lunes a Viernes de 7am a 12pm. Cabe mencionar que dicho cálculo se realizó considerando un correcto manejo de los insumos en una cantidad de 500 unidades, así como el stock de las pre mezclas, pues de producir más veces durante el mes, se podría contar con una demanda no cubierta y con insumos deteriorados.

Cantidad aproximada	500 unds
Actividades	Tiempo en hrs.
Evaluar la calidad de insumos	2
Homogenizar cantidad de insumos	3
Preparación de miel	3.5
Mezcla de insumos	2
Armado de cajas c/ utensilios	2
Envasado de miel	3
Envasado de premezcla	3.5
Embalaje del producto final	3
Limpieza de materiales e instalación	3
<b>Total horas</b>	<b>25</b>
<b>Hrs diarias</b>	<b>5</b>
<b>Días laborados mensuales</b>	<b>5</b>

Figura 74. Distribución de trabajo. Elaboración propia

Asimismo, para poder realizar la producción estimada para los siguientes años, se requerirá del apoyo de otro operario, por lo que, a partir del segundo año, se contratará a un operario adicional que aporte en la producción. Es así como a partir del segundo año, se tendrá un equipo de tres operarios que aumentará a cinco operarios en el quinto año.

### 3.2.2.6 Planificación de actividades operacionales

Planificación de actividades operacionales		
Actividades	Periodicidad	Responsabilidad
Búsqueda de proveedores	Pre operativo	Accionistas
Testeo del producto	Pre operativo	Accionistas
Búsqueda de personal	Pre operativo	Accionistas
Compra de maquinaria	Pre operativo	Accionistas
Constitución de la empresa	Pre operativo	Accionistas
Captación de nuevos clientes vía redes sociales	Diaria	Administrador
Gestión de redes sociales	Diaria	Administrador
Gestión de inventarios	Semanal	Administrador y Auxiliar de Logística
Pago de personal	Mensual	Administrador
Desarrollo de estados de situación financiera	Mensual y Anual	Administrador
Negociación con proveedores y aliados estratégicos	Semestral	Administrador

Figura 75. Planificación de actividades a realizarse. Elaboración propia

### 3.2.3 Presupuesto

#### 3.2.3.1 Inversión Inicial

La inversión inicial que se realizará para llevar a cabo el negocio se enfocará tanto en temas de registro de marca y constitución de la empresa, así como en la maquinaria industrial y muebles de trabajo para la elaboración de las pre mezclas Duley.

Para iniciar con el proyecto, es necesario llevar a cabo una inversión que incluya los pagos realizados para la formalización de la empresa, la adquisición de activos fijos e intangibles. Por lo cual, en las siguientes tablas se detallarán el valor, IGV y precio de cada uno de los ítems a considerar.

#### Activos fijos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Maquinaria y equipo</b>			
<b>Items</b>	<b>Precio</b>	<b>IGV</b>	<b>Valor</b>
Máquina mezcladora de 25 kg	S/2,490	S/380	S/2,110
Máquina Dosificador Llenador Líquidos Control Digital	S/1,500	S/229	S/1,271
3 Balanzas gramera digital	S/60	S/9	S/51
2 Cocinas industrial	S/2,600	S/397	S/2,203
Utensilios de cocina (2 ollas, 2 espátulas, 2 cucharones despachador)	S/1,136	S/173	S/963
Muebles de trabajo y almacenaje	S/2,025	S/309	S/1,716
Laptop	S/1,599	S/244	S/1,355
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>Items</b>	<b>Precio</b>	<b>IGV</b>	<b>Valor</b>
Mesa y sillas de reuniones	S/1,400	S/214	S/1,186
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>S/12,810</b>	<b>S/1,954</b>	<b>S/10,856</b>

Figura 76. Activos Fijos. Elaboración propia

#### Gastos pre operativos

<b>GASTO PRE OPERATIVO</b>			
<b>Intangibles</b>			
<b>Items</b>	<b>Precio</b>	<b>IGV</b>	<b>Valor</b>
Registro de marca	S/535	S/82	S/453
Constitución de empresa	S/560	S/85	S/475
Registro sanitario	S/627	S/96	S/531
<b>Total</b>	<b>S/1,722</b>	<b>S/263</b>	<b>S/1,459</b>

Figura 77. Gastos Pre operativos. Elaboración propia



## Obras civiles

OBRAS CIVILES			
Obras Civiles			
Items	Precio	IGV	Valor
Acondicionamiento del local	S/5,941	S/906	S/5,035
<b>Total</b>	<b>S/5,941</b>	<b>S/906</b>	<b>S/5,035</b>

Figura 78. Obras civiles. Elaboración propia

### 3.2.3.2 Costos fijos, costos variables, costos unitarios

#### Costos variables

Los costos variables lo conforman los costos de los insumos para la premezcla y miel, así como de los utensilios. En cuanto a los insumos, se ha evaluado la oferta de distintos proveedores, con el fin de escoger el que más responda a nuestras necesidades de precio y calidad. En las siguientes tablas se muestra inicialmente el precio por kilo, que luego es dividido entre los gramos para obtener el costo final de los insumos por cada premezcla y botellita de miel. Por otro lado, en cuanto a los utensilios, se evaluó la practicidad de los materiales, obteniendo el precio por unidad.

Cabe mencionar que, a medida que aumente la producción, se negociará con los proveedores una mayor cantidad de insumos y utensilios, con el fin de obtener economías de escala, es decir menores costos de producción a mayor cantidad demandada.

- **Costo de venta por producto**

**Línea Clásica:** Para calcular el costo de venta por cada línea de premezcla, se realizó una búsqueda de proveedores de insumos, eligiendo los de mejor precio y calidad. Asimismo, se calculó los gramos a usar por cada caja de premezcla, con el fin de multiplicarla con el costo por gramo de cada insumo. Cabe mencionar que los insumos que se usarán más son las harinas, por lo que se comprarán en una cantidad mayor siendo esta la de 50 kg. Ello con el fin de contar con stock para la producción y, sobre todo, menor precio por gramo.

Además de los insumos, el costo variable considera los utensilios como la manga pastelera y palito picaronero, que serán adquiridos al por mayor para contar con un precio menor. Es así como el costo de producto aproximado es de S/7.00.

Premezcla Clásica					
Insumo	Gramos	Precio x kilo	Precio x gramo	Gramos a usar	Precio Duley
Canela molida	1000	S/45.00	S/0.05	13	S/0.06
Clavo de olor	1000	S/35.00	S/0.04	0.5	S/0.02
Anís	1000	S/15.00	S/0.02	3.6	S/0.05
Azúcar blanca	50000	S/145.00	S/0.00	30	S/0.09
Harina de zapallo	1000	S/17.00	S/0.02	45	S/0.77
Harina de camote	50000	S/430.00	S/0.01	42	S/0.36
Harina de trigo	50000	S/114.00	S/0.00	83	S/0.19
Levadura activa	1000	S/20.00	S/0.02	5	S/0.10
Polvo de hornear	1000	S/11.00	S/0.01	2	S/0.02
Preservante/Conservante	25000	S/635.00	0.03	0.21	S/0.01
Miel					
Insumo	Gramos / m3	Precio	Precio x gramo	Gramos a usar	Precio Duley
Chancaca	400	S/1.50	S/0.00	200	S/0.75
Hojas de Higo	-	-	-	-	S/0.30
Canela y clavo	-	-	-	-	S/0.50
Azúcar rubia	50000	S/100.00	S/0.0020	250	S/0.50
Anís	1000	S/15.00	S/0.02	3	S/0.05
Preservante/Conservante	25000	S/635.00	0.03	0.16	S/0.004
Aqua	1000 a más	5.751	-	0	S/0.003
Utensilios					
Utensilios	Cantidad	Precio total	Precio x unidad	Unidades a usa	Precio Duley
Manqa pastelera	100	S/44.00	S/0.44	1	S/0.44
Botellita 250ml	1000	S/220.00	S/0.22	1	S/0.22
Palito de madera 20cm	100	S/5.00	S/0.05	1	S/0.05
Bolsa hermética	1000	S/780.00	S/0.78	1	S/0.78
Caja 20x20x8 impresas	1000	S/1.600.00	S/1.60	1	S/1.60
Impresión de sticker circular	100	S/15.00	S/0.15	1	S/0.15
<b>Costo producto aproximado (Incluye IGV)</b>					<b>S/7.00</b>

Figura 79. Costos de insumo línea Clásica. Elaboración propia

### Línea Ancestral:

En cuanto a la línea ancestral, se tiene la introducción de dos ingredientes, siendo uno de ellos la harina de quinua que será adquirida en saco de 50kg y el higo que será adquirido en kg. Cabe mencionar que, si bien dicha premezcla es de sabor a quinua, las harinas de zapallo, camote y trigo se mantienen, ya que otorgan la textura característica de los picarones. Sin embargo, se ha disminuido los gramos a usar para aumentar la cantidad de harina de quinua, y hacer que su sabor prevalezca. Es así, como el costo aproximado del producto es s/7.77, s/0.70 más que la tradicional.

Premezcla Ancestral					
Insumo	Gramos	Precio x kilo	Precio x gramo	Gramos a usar	Precio Duley
Canela molida	1000	45	0.045	1.3	0.0585
Clavo de olor	1000	35	0.035	0.5	0.0175
Anis	1000	15	0.015	3.6	0.054
Azúcar blanca	50000	145	0.0029	30	0.087
Harina de zapallo	1000	17	0.017	45	0.765
Harina de camote	50000	430	0.0086	30	0.258
Harina de Quinoa	1000	14	0.014	65	0.91
Harina de Trigo	50000	114	0.00228	30	0.0684
Levadura activa	1000	20	0.02	5	0.1
Polvo de hornear	1000	11	0.011	2	0.022
Preservante/Conservante	25000	635	0.0254	0.21	0.01
Miel					
Insumo	Gramos / m3	Precio	Precio x gramo	Gramos a usar	Precio Duley
Chancaca	400	S/1.50	S/0.00	150	S/0.56
Higo	1000	S/6.00	S/0.01	120	S/0.72
Canela y clavo	-	-	-	-	S/0.50
Azúcar rubia	50000	S/100.00	S/0.00	200	S/0.40
Preservante/Conservante	25000	S/635.00	S/0.03	0.16	S/0.004
Aqua	1000 a más	S/5.75	-	0.0004	S/0.00
Utensilios					
Utensilios	Cantidad	Precio total	Precio x unidad	Unidades a usar	Precio Duley
Manga pastelera	100	S/44.00	S/0.44	1	S/0.44
Botellita 250ml	1000	S/220.00	S/0.22	1	S/0.22
Palito de madera 20cm	100	S/5.00	S/0.05	1	S/0.05
Bolsa hermética	1000	S/780.00	S/0.78	1	S/0.78
Caja 20x20x8 impresas	1000	S/1,600.00	S/1.60	1	S/1.60
Impresión de sticker circular	100	S/15.00	S/0.15	1	S/0.15
<b>Costo producto aproximado (Incluye IGV)</b>					<b>S/7.77</b>

Figura 80. Costos de insumo línea Ancestral. Elaboración propia

### Línea Peruanísima:

En cuanto a la línea peruanísima, se tiene la introducción de dos ingredientes, siendo uno de ellos la harina de maíz morado que dará un toque perfecto al sabor del picarón, y la piña que, al cocinarla con canela y clavo, darán como resultado una miel deliciosa. Si bien es un nuevo sabor, sus costos son menores incluso al de la premezcla clásica, ya que se disminuye los gramos de las harinas base como las de zapallo, camote y trigo, para aumentar la de maíz morado, por lo que el costo aproximado del producto es s/6.98.

Premezcla Peruanísima					
Insumo	Gramos	Precio x kilo	Precio x gramo	Gramos a usar	Precio Duley
Canela molida	1000	S/45.00	S/0.05	13	S/0.06
Clavo de olor	1000	S/35.00	S/0.04	0.5	S/0.02
Anís	1000	S/15.00	S/0.02	3.6	S/0.05
Azúcar blanca	50000	S/145.00	S/0.00	30	S/0.09
Harina de zapallo	1000	S/17.00	S/0.02	45	S/0.77
Harina de camote	50000	S/430.00	S/0.01	30	S/0.26
Harina de Maiz morado	1000	S/13.00	S/0.01	65	S/0.85
Harina de Trique	50000	S/114.00	S/0.00	30	S/0.07
Levadura activa	1000	S/20.00	S/0.02	5	S/0.10
Polvo de hornear	1000	S/11.00	S/0.01	2	S/0.02
Preservante/Conservante	25000	S/635.00	S/0.03	0.21	S/0.01
Miel					
Insumo	Gramos / m3	Precio	Precio x gramo	Gramos a usar	Precio Duley
Piña	1000	S/1.80	S/0.00	250	S/0.45
Canela y clavo	-	-	-	-	S/0.50
Azúcar rubia	50000	S/100.00	S/0.00	250	S/0.50
Preservante/Conservante	25000	S/635.00	S/0.03	0.16	S/0.004
Aqua	1000 a más	S/5.75	-	0.0004	S/0.00
Utensilios					
Utensilios	Cantidad	Precio total	Precio x unidad	Unidades a usar	Precio Duley
Manga pastelera	100	S/44.00	S/0.44	1	S/0.44
Botellita 250ml	1000	S/220.00	S/0.22	1	S/0.22
Palito de madera 20cm	100	S/5.00	S/0.05	1	S/0.05
Bolsa hermética	1000	S/780.00	S/0.78	1	S/0.78
Caja 20x20x8 impresas	1000	S/1,600.00	S/1.60	1	S/1.60
Impresión de sticker circular	100	S/15.00	S/0.15	1	S/0.15
<b>Costo producto aproximado (Incluye IGV)</b>					<b>S/6.98</b>

Figura 81. Costos de insumo línea Peruanísima. Elaboración propia

- **Operarios**

Es importante mencionar la fuerza operativa de Duley, que realiza los procesos productivos de las diferentes pre mezclas. Con el fin de estimar la cantidad de operarios requerida para cada mes, fue necesario evaluar la cantidad producida mensual y el tiempo aproximado para cada actividad. Es así como, considerando un lote de producción de 500 unidades, el tiempo incurrido por cada actividad, es el siguiente:

<b>Total horas</b>	<b>25</b>
<b>Hrs diarias</b>	<b>5</b>
<b>Días laborados mensuales</b>	<b>5</b>

Figura 82. Cálculo de horas laboradas. Elaboración propia

Debido a ello, se requerirá el trabajo de un operario que labore 5 horas por 5 días al mes. En cuanto a la remuneración que recibirán, ha sido calculada a partir del sueldo mínimo de S/930, que en 5 horas trabajadas resulta ser S/96.80. Sin embargo, como Duley reconoce el esfuerzo operativo y diario de su fuerza laboral, pagará un 3% adicional.

Cabe mencionar que, a medida que la producción vaya en aumento, se requerirá del apoyo de otro operario, por lo que, a partir del segundo año, se contará con un operario adicional que aporte en la producción de la premezcla clásica y a partir de junio en la línea Ancestral.

Es así como a partir del tercer año, ya se tiene un equipo de tres operarios capacitados para producir la cantidad demandada de los siguientes dos años.

- **Costos fijos**

En lo que respecta a los fijos están integrados por los servicios básicos como luz, agua e internet. Asimismo, se incluye el costo del alquiler del espacio para la fabricación de los productos y el costo del balón de gas para la preparación de la premezcla y la miel. Estos costos se presentan de manera mensual.

Detalles de Costo Fijo	Mensual
Alquiler	S/ 1000 - s/1400
Servicios Básicos	S/ 250
Gas	S/ 37 - s/111

Figura 83. Detalle de costos fijos. Elaboración propia

- **Delivery**

Para hacer llegar nuestro producto a todos nuestros clientes, Duley va a tercerizar el servicio de delivery. Cada vez que se tenga un pedido, la empresa se contactará con los motorizados para coordinar la hora en la que ellos tendrán que llevar el pedido. Para ello, el cobro de este servicio sería de S/5 o S/7 según zona de reparto. Estas zonas son:

Local producción	Salamanca
Distritos	Costo del delivery
San Luis, San Borja	S/.5.00
Santiago de Surco, Surquillo, Miraflores, San Isidro, La Molina	S/.7.00

Figura 84. Precio de Delivery. Elaboración propia

### 3.3 Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos constituye un medio para desarrollar un correcto plan de trabajo que nos permita conocer exactamente qué es lo que necesitamos al momento de iniciar nuestro proyecto empresarial. Es por ello que se establecerá la estructura de la empresa actual y la de los próximos cinco años, en la que se detallará el número de personal y el perfil profesional que deberá poseer cada trabajador para efectuar eficientemente las labores encomendadas. Cabe mencionar que el Core Business de Duley es el área de Operaciones dado que en esta se efectúa la elaboración de nuestra premezcla con los más

altos estándares de calidad y seguridad, por tanto, el personal de esta área requiere de especialización y experiencia comprobada en industrias alimentarias.

En cuanto al proceso de selección, será gestionado en base a la metodología de competencias, que permite alinear el talento y habilidades de cada trabajador con la visión y objetivos a largo plazo de la empresa. Por ello, se empleará el método STAR en el proceso de selección a fin de determinar y valorar el grado de dominio de las competencias, de esta forma se contratará al candidato cuyo perfil se acerque más al nivel requerido. Asimismo, la evaluación de desempeño se llevará a cabo cada seis meses para determinar el desenvolvimiento y aporte del trabajador. A partir de los resultados que obtendremos en las evaluaciones, podemos diseñar planes de desarrollo y capacitación con el propósito de que cada trabajador alcance su mayor potencial.

### 3.3.1 Estructura organizacional

**AÑO 1:**



*Figura 85. Organigrama Año 1. Elaboración Propia*

Al iniciar las operaciones, Duley estará bajo la dirección de una reciente egresada de la carrera de administración de empresas, que desarrollará funciones como gestionar la producción mensual de la empresa, contactar y negociar con diversos proveedores, gestionar el almacenamiento y distribución de las cajas, etc. Este administrador tendrá a su cargo a un operario de Enero a Agosto, pues desde esa fecha hacia Septiembre del segundo año, supervisará a dos operarios, quienes se encargarán de todo el proceso de producción anteriormente descrito.

## AÑO 2:

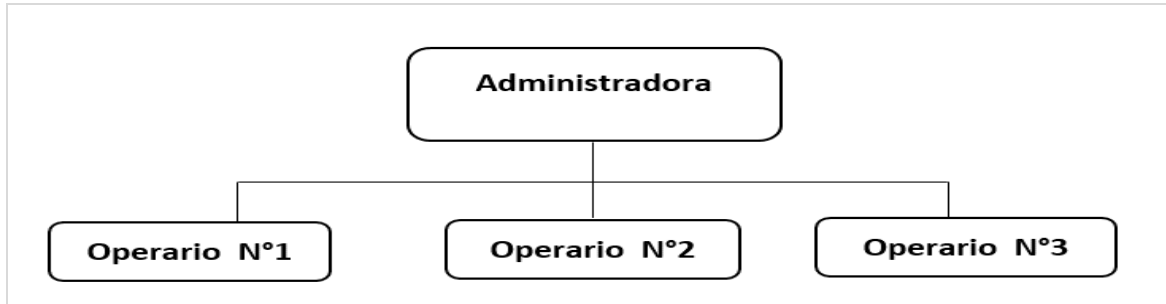


Figura 86. Organigrama Año 2. Elaboración Propia

En el segundo año, nuestro portafolio de productos crecerá con el lanzamiento de la línea “Ancestral”, por lo que el nivel de producción también incrementará. Es por ello por lo que, se contratará a un operario más, con el fin de alcanzar el volumen de producción proyectado, cabe señalar que los operarios son capacitados en materia de seguridad alimentaria. Dentro de sus principales funciones está recibir los insumos, clasificarlos y convertirlos en producto final.

## AÑO 3:

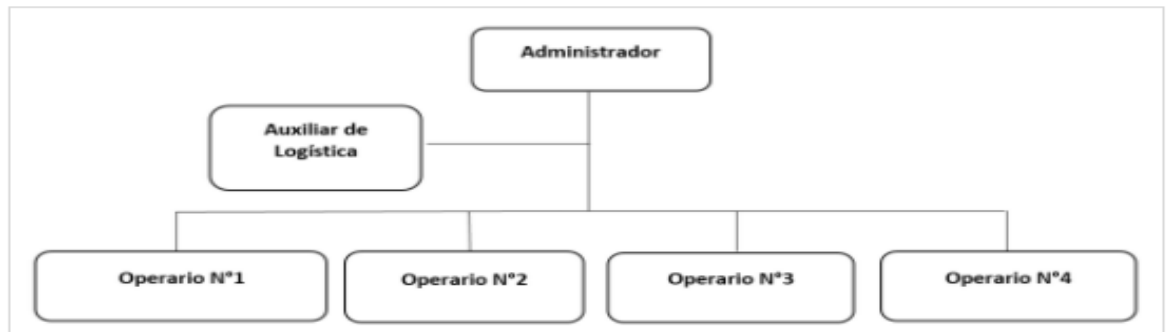


Figura 87. Organigrama Año 3. Elaboración Propia

En el tercer año se espera un incremento mayor de la demanda, por lo que se necesitará mayor cantidad de operarios para llevar un mejor control de la cadena productiva. Asimismo, dado al incremento de producción, será necesario contratar un auxiliar de logística que gestione la recepción, almacenamiento, inventario y distribución de nuestros productos. Dicha incorporación permitirá que el administrador se enfoque en otras funciones, siendo las principales la gestión de redes sociales y supervisión de las labores productivas.

## AÑO 4:

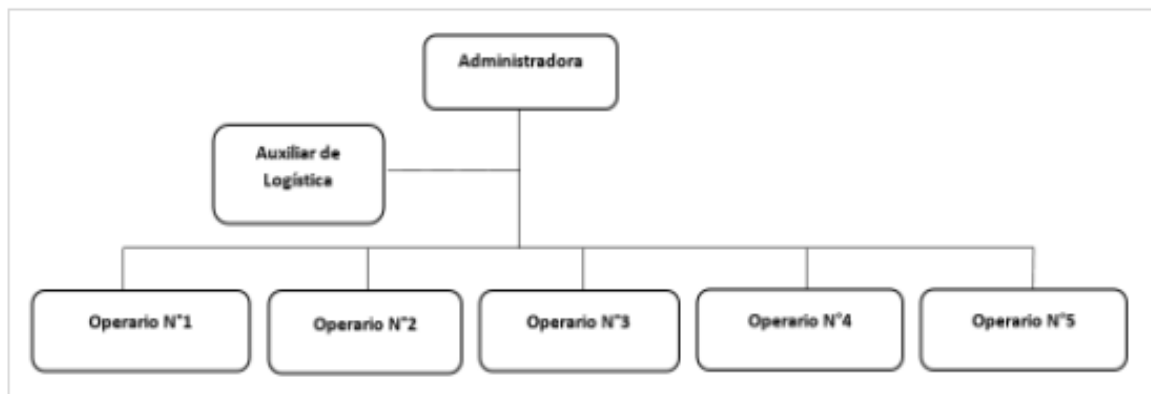


Figura 88. Organigrama Año 4. Elaboración Propia

En el cuarto año de Duley, la producción aumentará en 15.19% respecto al año anterior, lo cual indica que el crecimiento es próspero, en especial el de nuestra línea peruánísima, que ha tenido gran aceptación de nuestra comunidad. Con el fin de continuar producir la cantidad pronosticada y alcanzar los estándares de control y calidad, se contará con el aporte de la mano de obra de un operario más.

## AÑO 5:

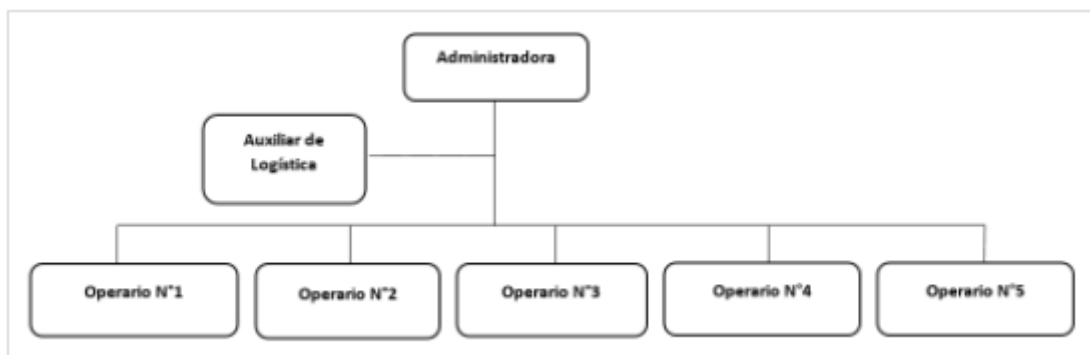


Figura 89. Organigrama Año 5. Elaboración Propia

En este año el crecimiento ya es paulatino, por lo que la cantidad de operarios y personal administrativo se mantiene.

### 3.3.2 Determinación del personal requerido

#### Inicial

Para el primer año se pretende contar con el siguiente personal:

- Administrador
- Dos Operarios de Producción



### **Proyectado al 2do año**

En el segundo año se decide contratar a un operario más debido a la alta demanda y al lanzamiento de la segunda línea Ancestral. Por ello, se contará con el siguiente personal:

- Administrador
- Tres Operarios de Producción

### **Proyectado al 3er año**

En el tercer año de operaciones, se contratará a un operario más y a un auxiliar de logística, por ello, se tendrá el siguiente personal:

- Administrador
- Cuatro Operarios de Producción
- Auxiliar de Logística

### **Proyectado al 4to y 5to año**

En el cuarto año, debido a las tres líneas que maneja Duley y al incremento en número de ventas, se decidió contratar a un operario extra. Cabe mencionar que no habrá cambios en el personal durante el quinto año de operación. Por lo cual, contaremos con los siguientes colaboradores durante los dos años:

- Administrador
- Cinco Operarios de Producción
- Auxiliar de Logística

### 3.3.3 Descripción de los puestos de trabajo requeridos

<b>Puesto: Administrador</b>
<b>Objetivo del puesto:</b> Planificar y desarrollar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la organización.
<b>Funciones Específicas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar el proceso de compra de insumos y materiales</li><li>- Recepcionar y evaluar la calidad de la materia prima</li><li>- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos asignados por la organización.</li><li>- Diseñar y administrar los anuncios para las redes sociales.</li><li>- Registrar y coordinar la distribución de los pedidos.</li><li>- Llevar el control de los inventarios, ingresos y salidas de los insumos.</li><li>- Identificar y proponer nuevas oportunidades de negocio.</li></ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO</b> <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Egresado de Administración, Ingeniería Industrial o Empresarial.</li><li>- Conocimiento de gestión de proyectos</li></ul> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Orientación al cliente</li><li>- Orientación a resultados</li><li>- Liderazgo</li><li>- Toma de decisiones</li></ul>

Figura 90. Perfil del puesto de Administrador. Elaboración Propia

<b>Puesto: Auxiliar de Logística</b>
<b>Objetivo del puesto:</b> Gestionar la adquisición de insumos y materiales, el almacenamiento, inventario y distribución de los productos.
<b>Funciones Específicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepcionar y evaluar la calidad de los insumos y materiales.</li> <li>- Llevar el control de los inventarios, ingresos y salidas de los insumos.</li> <li>- Registrar y coordinar la distribución de los pedidos.</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO</b> <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnico de Administración</li> <li>- Experiencia de 1 año en posiciones similares</li> </ul> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Pensamiento analítico</li> <li>- Negociación</li> </ul>

Figura 91. Perfil del puesto de Auxiliar de Logística. Elaboración Propia

<b>Puesto: Operario de Producción</b>
<b>Objetivo del puesto:</b> Asegurar la adecuada producción de las premezclas a fin de contar un producto final que cumpla con los estándares de calidad establecidos.
<b>Funciones Específicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Homogeneizar las cantidades necesarias para la preparación de la miel y premezcla.</li> <li>- Preparar los diferentes tipos de miel</li> <li>- Embotellar la miel y envasar la premezcla.</li> <li>- Armar la caja del producto final y colocar los utensilios.</li> <li>- Realizar la limpieza del lugar de trabajo</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PUESTO</b> <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secundaria completa.</li> <li>- Experiencia de 3 meses en posiciones similares del sector alimenticio</li> </ul> <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Orientación a resultados</li> <li>- Manejo de recursos (insumos y materiales)</li> </ul>

Figura 92. Perfil del puesto de Operario de Producción. Elaboración Propia

### 3.3.4 Presupuesto

Para el cálculo del presupuesto de Recursos Humanos se ha tomado en cuenta la estructura organizacional previamente descrita. En cuanto a la remuneración del primer año de la administradora, será de S/1500, ya que quien ocupe la posición será una persona recién egresada con 6 meses de experiencia como practicante comercial en una empresa de consumo masivo. Cabe mencionar que, entre sus motivaciones para asumir dicho reto, resalta la relación de socia que tendrá con Duley, ya que también formará parte del directorio. Adicionalmente, la administradora resalta el aprendizaje que obtendrá al enfrentarse a diversas situaciones durante el manejo del emprendimiento. Por otro lado, en cuanto al pago de los operarios será en base a las horas trabajadas y de manera proporcional a la remuneración mínima vital, por lo que su sueldo aumentará acorde a la demanda y unidades producidas. En cuanto al tercer año de operación, el volumen de ventas incrementará, por lo que será necesario contratar a un operario más a mitad de año y a un Auxiliar de Logística para que evalúe la calidad de los insumos y así se pueda evitar las mermas. Cabe mencionar que el Auxiliar de Logística deberá contar con más de 1 año de experiencia en el rubro de alimentos, en particular con polvo y harinas. En cuanto a su remuneración, no será menor a la remuneración promedio del mercado que es S/ 1,500.00. Para nuestro cuarto y quinto año el crecimiento de las ventas será paulatino; mientras que para los próximos años ya se tiene pensado crecer mediante el ingreso a supermercados y tiendas de conveniencia. A continuación, se detalla el gasto proyectado:

AÑO 1							
Cargo	Cantidad	Remuneración base	Aportes Essalud 9%	Descuentos AFP Habitat 11.73%	Remuneración neta por pagar	Vacaciones 8.33%	Remuneración con vacaciones
Administrador	1	S/1,500.00	S/135.00	S/175.95	S/1,459.05	S/124.95	S/1,584.00
CARGO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Administrador	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/1,459.05	S/2,918.10
<b>TOTAL</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/2,209.05</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/2,918.10</b>
GASTO DE PERSONAL	S/ 1,935.90	S/ 1,935.90	S/ 1,935.90	S/ 1,935.90	S/ 2,032.70	S/ 1,935.90	S/ 3,871.80

Figura 93. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del primer año de operación. Elaboración Propia

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/2,918.10	S/21,926.70
<b>S/1,459.05</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/1,459.05</b>	<b>S/2,209.05</b>	<b>S/2,918.10</b>	<b>S/21,926.70</b>
S/ 1,935.90	S/ 1,935.90	S/ 1,935.90	S/ 2,032.70	S/ 3,871.80	

Figura 94. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del primer año de operación. Elaboración Propia

## AÑO 2:

AÑO 2							
Cargo	Cantidad	Remuneración base	Aportes Essalud 9%	Descuentos AFP Habitat 11.73%	Remuneración neta por pagar	Vacaciones 8.33%	Remuneración con vacaciones
Administrador	1	S/1,800.00	S/162.00	S/211.14	S/1,750.86	S/149.94	S/1,900.80
CARGO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Administrador	S/1,750.86	S/1,750.86	S/1,750.86	S/1,750.86	S/2,650.86	S/1,750.86	S/3,501.72
<b>TOTAL</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/2,650.86</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/3,501.72</b>
GASTO DE PERSONAL	S/ 2,323.08	S/ 2,323.08	S/ 2,323.08	S/ 2,323.08	S/ 2,439.23	S/ 2,323.08	S/ 4,646.16

Figura 95. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del segundo año de operaciones. Elaboración Propia

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
S/1,750.86	S/1,750.86	S/1,750.86	S/2,650.86	S/3,501.72	S/26,312.04
<b>S/1,750.86</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/1,750.86</b>	<b>S/2,650.86</b>	<b>S/3,501.72</b>	<b>S/26,312.04</b>

S/ 2,323.08    S/ 2,323.08    S/ 2,323.08    S/ 2,439.23    S/ 4,646.16

Figura 96. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del segundo año de operaciones. Elaboración Propia

## AÑO 3:

AÑO 3							
Cargo	Cantidad	Remuneración base	Aportes Essalud 9%	Descuentos AFP Habitat 11.73%	Remuneración neta por pagar	Vacaciones 8.33%	Remuneración con vacaciones
Administrador	1	S/2,300.00	S/207.00	S/269.79	S/2,237.21	S/191.59	S/2,428.80
Auxiliar de logística	1	S/1,500.00	S/135.00	S/175.95	S/1,459.05	S/124.95	S/1,584.00
CARGO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Administrador	S/2,237.21	S/2,237.21	S/2,237.21	S/2,237.21	S/3,387.21	S/2,237.21	S/4,474.42
Auxiliar de logística	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/1,459.05	S/2,918.10
<b>TOTAL</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/5,596.26</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/7,392.52</b>
GASTO DE PERSONAL	S/ 4,904.28	S/ 4,904.28	S/ 4,904.28	S/ 4,904.28	S/ 5,149.49	S/ 4,904.28	S/ 9,808.56

Figura 97. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del tercer año de operaciones. Elaboración Propia

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
S/2,237.21	S/2,237.21	S/2,237.21	S/3,387.21	S/4,474.42	S/33,620.94
S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/2,918.10	S/21,926.70
<b>S/3,696.26</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/3,696.26</b>	<b>S/5,596.26</b>	<b>S/7,392.52</b>	<b>S/55,547.64</b>

S/ 4,904.28    S/ 4,904.28    S/ 4,904.28    S/ 5,149.49    S/ 9,808.56

Figura 98. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del tercer año de operaciones. Elaboración Propia

## AÑO 4:

AÑO 4							
Cargo	Cantidad	Remuneración base	Aportes Essalud 9%	Descuentos AFP Habitat 11.73%	Remuneración neta por pagar	Vacaciones 8.33%	Remuneración con vacaciones
Administrador	1	S/2,800.00	S/252.00	S/328.44	S/2,723.56	S/233.24	S/2,956.80
Auxiliar de logística	1	S/1,500.00	S/135.00	S/175.95	S/1,459.05	S/124.95	S/1,584.00
CARGO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Administrador	S/2,723.56	S/2,723.56	S/2,723.56	S/2,723.56	S/4,123.56	S/2,723.56	S/5,447.12
Auxiliar de logística	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/1,459.05	S/2,918.10
<b>TOTAL</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/6,332.61</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/8,365.22</b>
GASTO DE PERSONAL	S/ 5,549.58	S/ 5,549.58	S/ 5,549.58	S/ 5,549.58	S/ 5,827.06	S/ 5,549.58	S/ 11,099.16

Figura 99. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del cuarto año de operaciones. Elaboración Propia

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
S/2,723.56	S/2,723.56	S/2,723.56	S/4,123.56	S/5,447.12	S/40,929.84
S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/2,918.10	S/21,926.70
<b>S/4,182.61</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/4,182.61</b>	<b>S/6,332.61</b>	<b>S/8,365.22</b>	<b>S/62,856.54</b>
S/ 5,549.58	S/ 5,549.58	S/ 5,549.58	S/ 5,827.06	S/ 11,099.16	

Figura 100. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del cuarto año de operaciones. Elaboración Propia

## AÑO 5:

AÑO 5							
Cargo	Cantidad	Remuneración base	Aportes Essalud 9%	Descuentos AFP Habitat 11.73%	Remuneración neta por pagar	Vacaciones 8.33%	Remuneración con vacaciones
Administrador	1	S/3,300.00	S/297.00	S/387.09	S/3,209.91	S/274.89	S/3,484.80
Auxiliar de logística	1	S/1,500.00	S/135.00	S/175.95	S/1,459.05	S/124.95	S/1,584.00
CARGO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Administrador	S/3,209.91	S/3,209.91	S/3,209.91	S/3,209.91	S/4,859.91	S/3,209.91	S/6,419.82
Auxiliar de logística	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/1,459.05	S/2,918.10
<b>TOTAL</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/7,068.96</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/9,337.92</b>
GASTO DE PERSONAL	S/ 6,194.88	S/ 6,194.88	S/ 6,194.88	S/ 6,194.88	S/ 6,504.62	S/ 6,194.88	S/ 12,389.76

Figura 101. Remuneraciones del mes 1 al mes 7 del quinto año de operaciones. Elaboración Propia

Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
S/3,209.91	S/3,209.91	S/3,209.91	S/4,859.91	S/6,419.82	S/48,238.74
S/1,459.05	S/1,459.05	S/1,459.05	S/2,209.05	S/2,918.10	S/21,926.70
<b>S/4,668.96</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/4,668.96</b>	<b>S/7,068.96</b>	<b>S/9,337.92</b>	<b>S/70,165.44</b>
S/ 6,194.88	S/ 6,194.88	S/ 6,194.88	S/ 6,504.62	S/ 12,389.76	

Figura 102. Remuneraciones del mes 8 al mes 12 del quinto año de operaciones. Elaboración Propia

### 3.4 Plan de Marketing

#### Estrategia Segmentación

- **Geográfica:** Los niveles socioeconómicos establecidos para el cálculo del tamaño de mercado para el modelo de negocio de Duley son NSE A y B, puesto que en estos sectores se realiza un mayor gasto en lo que respecta al sector alimentos, asimismo, se encuentran más abiertos a probar y consumir nuevos productos. Las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B representan 28% del total de Lima metropolitana, equivalente a 2,962,652 personas.
- **Demográfica:** El rango de edad establecido para el segmento de mercado de Duley es de 18-35 años, debido a las características y actividades que suelen realizar. Las personas de este rango de edad se caracterizan por ser nativos tecnológicos, lo cual favorece a los canales establecidos de comunicación y venta para el modelo de negocios. Asimismo, se caracterizan por realizar diversas actividades en un rango corto de tiempo, lo cual limita realizar adecuadamente todas las actividades. Según el informe de CPI, el rango de edad

de 18-35 años representa 32.1% de Lima metropolitana, equivalente a 3, 396,469 de personas.

- **Psicográfica:** Actitudes, estilo de vida, personalidad.
- **Estilo de vida:** Las personas que conforman el público objetivo de Duley realizan varias actividades correspondientes al trabajo, estudio, hogar, vida social y familiar, por lo que deben dividir su tiempo en periodos cortos para cumplir con cada ámbito de su rutina. Asimismo, son personas que disfrutan tener un espacio libre con el fin de relajarse y divertirse. Entre las actividades que más realizan está la de preparar postres, cocinar, leer un libro, ver películas-series, etc. Respecto a la preparación de postres, nuestro público objetivo espera pasar un buen rato en la cocina al preparar un postre que alivie su antojo de dulce y que sea rápido de elaborar, ya que el ahorro de tiempo es una de las características más importantes para estos debido a su tiempo limitado.

Al aplicar cada una de estas características se determinó que el tamaño de mercado de Duley es de 190,183 personas.

### **Estrategia de diferenciación**

La estrategia en el mercado que implementará Duley será la estrategia de diferenciación, puesto que los productos ofertados se caracterizan por la alta calidad en insumos. Adicionalmente, se busca otorgar al consumidor toda una experiencia a través de un paquete completo que permitirá la elaboración de uno de los postres más tradicionales del Perú, los picarones. En Duley se tomó en consideración la importancia de la experiencia durante la preparación, es por ello por lo que se realizó la formulación de una premezcla que brinda al consumidor la posibilidad de manejar adecuadamente la masa de la manera tradicional o implementando los utensilios que se incluyen en las cajas. Dentro de cada una de las cajas de Duley se incluyen la premezcla, una botella de miel de chancaca y dos utensilios, palito picaronero y manga, que ayudarán a realizar todo el proceso de elaboración.

Asimismo, se contará con una página en redes sociales en el que se establecerán tips y videos tutoriales a fin de guiar al consumidor en el proceso. Por otro lado, se diferenciará ofreciendo un servicio de atención postventa mediante redes sociales en los cuales se resolverán dudas respecto al producto entre otras dificultades que se presenten. En Duley, se busca brindar a los consumidores más de una posibilidad de elección, debido a ello, se lanzarán al mercado

de manera progresiva, tres líneas de productos relacionados con los picarones para potenciar los diversos insumos que se encuentran en el país como la quinua y el maíz morado.

### 3.4.1 Estrategias de marketing (offline y online)

#### Marketing Digital - Embudo de Marketing

Para la implementación de las estrategias de Marketing Digital adecuadas se utilizará el embudo de marketing y sus cuatro fases con las cuales nos podremos acercar a nuestro público objetivo.

#### **REDES SOCIALES**

##### See - Estrategia de Awareness

En esta primera fase del embudo de marketing, las personas no conocen la marca, por lo que esta etapa estará centrada en provocar interés en nuestra premezcla de picarones y ganar seguidores en nuestras redes sociales para así acercarnos a nuestros posibles clientes potenciales.



Figura 103. Plan de la campaña See. Elaboración Propia

#### **Actividades de publicación**

*Lanzamiento de la premezcla Duley:* Para dar a conocer nuestra marca y el producto que ofrecemos, lanzaremos una publicación pagada en Facebook e Instagram de manera que podamos alcanzar a nuestro público objetivo.





Figura 104. Publicación del Lanzamiento Duley. Elaboración Propia



Figura 105. Publicación Pre Lanzamiento Duley. Elaboración Propia

### **Think - Consideración**

En esta segunda etapa, se tiene una mayor afluencia de público que nos sigue a través de nuestros medios sociales, por lo cual, esta fase debe centrarse en no solo mostrar el diseño del producto, sino también en explicar sus beneficios, modo de uso, de manera que el público considere la premezcla Duley como una alternativa valiosa y positiva frente a la competencia. Dicha etapa es crucial para ser el Top of Mind de nuestro público y así empezar a tener un mayor índice de futuras ventas.



Figura 106. Plan de la campaña Think. Elaboración Propia

### Actividades de publicación

**Videotutoriales atractivos:** Se publicarán vídeos explicativos sobre cómo preparar nuestra premezcla para obtener un buen resultado. El objetivo es transmitir al cliente la propuesta de valor, como es la practicidad y rapidez, así como la calidad de los insumos empleados de premezcla y miel.



Figura 107. Publicación de Videos tutoriales. Elaboración Propia

## Do - Conversión

En esta tercera etapa, el cliente ya conoce nuestros atributos y nos tiene en su mente de manera inconsciente, por lo cual, se deberá realizar una estrategia de marketing enfocada en realizar publicaciones cuando el cliente esté buscando preparar un postre rápido o comprar alguno. El objetivo de esta etapa es generar ventas, es decir convertir a la persona que considera nuestro producto atractivo en un cliente.



Figura 108. Plan de la campaña DO. Elaboración Propia

## **Actividades de publicación**

*Publicidad de ventas:* En esta etapa lanzaremos publicaciones de nuestra premezcla de picarones Duley con un precio especial de introducción, con el objetivo de que nuestros seguidores, como los usuarios que encajen con el perfil de nuestro cliente, puedan adquirir nuestro producto a través de Direct Messages (DM) o dándole Swipe Up a alguna historia en Instagram o Facebook. Nuestra intención en esta etapa es generar ventas de nuestro producto.



Figura 109. Publicación con el primer precio de la Pre mezcla Duley. Elaboración Propia



Figura 110. Publicación con el precio oficial de la Pre mezcla Duley. Elaboración propia

### Care - Fidelización

Finalmente, en la última etapa del embudo de marketing, el cliente realizó su primer contacto y experiencia con nuestro producto y marca. En ese sentido, existe el reto de continuar la comunicación con el cliente, mostrándole los beneficios que obtiene por ser parte de nuestra comunidad o simplemente compartiendo contenido relevante para este. El objetivo de esta fase es fidelizar al consumidor e incentivarlo a comprar más productos.



Figura 111. Plan de la campaña de Care. Elaboración Propia

### **Actividades de publicación**

*Promociones y/o descuentos para la comunidad Duley:* Nuestro objetivo en esta etapa del embudo de marketing es fidelizar a nuestros clientes o animar a los usuarios que aún no han comprado nuestro producto. Por ello, lanzaremos posts en Facebook e Instagram ofreciendo descuentos o promociones especiales por la compra de nuestra premezcla de picarones Duley.

### 3.4.1.1 Descripción de estrategias de producto

**Características y atributos del producto:** La premezcla Duley brinda practicidad y rapidez en la preparación, así como un sabor exquisito de un postre tradicional como los picarones. De hecho, está orientada para las personas que desean consumir un postre, pero no tienen tiempo para realizarlo, pues para saborear los picarones Duley, solo se deberá agregar agua a la premezcla, dejarla reposar 30 minutos y freír.

**Características tangibles e intangibles:** color, sabor, olor, resistencia, funcionalidad, textura, etc.

- **Color:** Inicialmente, Duley ingresará al mercado con la premezcla de picarones clásica, la cual al prepararse tendrá un color crema que cambiará una vez que se fría la masa y se obtengan los picarones de un color entre dorado y anaranjado.
- **Sabor:** En cuanto al sabor de los picarones es muy similar a los que se encuentran en los puestos de picarones de diferentes distritos, es decir, se asemeja al sabor de camote, zapallo y anís, que al ser remojados con la miel de chancaca resulta ser un premio dulce para el paladar.
- **Olor:** Así como el sabor es similar a los que encontramos en la calle o restaurantes, el olor también es muy parecido, ya que predomina el anís y clavo de olor, aromas característicos de los picarones.
- **Textura:** La mezcla de harinas junto con el agua deben dar como resultado una textura fácil de manejar, para dar forma de picarón ya sea con la manga pastelera o con las manos, y así colocarla en la sartén. Es importante que los clientes sigan los pasos al pie de la letra y no traten de añadir más o menor cantidad de la recomendada en la caja, ya que podrían obtener una textura complicada de manejar.
- **Funcionalidad:** Las personas que preparen la premezcla Duley deberán seguir estos cinco simples pasos:
  1. Verter la mezcla a un recipiente
  2. Añadir ¼ de taza de agua
  3. Dejar reposar 30 minutos
  4. Freír la masa Duley
  5. Untar la miel de chancaca con los picarones

6. Una vez realizado estos pasos, se podrá disfrutar este exquisito postre peruano.

- **Resistencia:** La premezcla Duley será envasada en una bolsa ziploc, capaz de mantener la calidad de los insumos hasta antes de la fecha de vencimiento. Resulta importante mencionar que, la premezcla contendrá 0.21 gramos de benzoato de sodio, conservante que alargará la vida útil del producto hasta por 60 días después de la fecha de producción. Sin embargo, una vez que se abra el producto, el consumidor debe evitar tocar la mezcla con herramientas como cucharas, tenedores, con partículas húmedas, ya que contaminan la premezcla y no se podrá usar en otro momento. En cuanto a la durabilidad de los utensilios, es relevante recalcar que, el palito picaronero se podrá reutilizar, ya que se podrá limpiar fácilmente al ser de material de madera, mientras que, la manga pastelera al ser de plástico deberá ser desechada después de su primer uso.

### **Presentación:**

- **Empaque:** La premezcla está envasada en una bolsa ziploc con cierre hermético, que permitirá cerrar y abrir de manera práctica para un próximo uso. Por otro lado, la miel de chancaca será envasada en una botella de plástico de 250ml, óptima para mantener el sabor y textura de la miel. Ambos productos se colocarán en una caja de material folcote calibre 20 de 19x19x7cm, que a su vez contendrá los utensilios para la preparación como la manga pastelera y palito picaronero.

En cuanto al diseño externo de la caja, se realizó considerando los colores representativos del Perú, ya que es un postre peruano y a su vez, los colores anaranjados similares a los del picarón. Asimismo, la carátula de la caja tiene un picarón remojado en miel, con el fin de atraer a los consumidores, tal como se muestra en las siguientes imágenes:



Figura 112. Caja de la Pre mezcla Duley. Elaboración Propia



Figura 113. Interior de la caja de la Pre mezcla Duley. Elaboración Propia

- **Etiqueta:** En cada una de las bolsas individuales de la premezcla se incluirá la etiqueta del logo, el cual se diseñó considerando los colores característicos de los picarones y la forma de los mismos, tal como se muestra la siguiente imagen:



Figura 114. Logo Duley. Elaboración Propia

- **Cantidad:** La premezcla Duley rinde entre 8 a 10 unidades de picarones. La cantidad exacta dependerá de la cantidad de masa que el consumidor utilice para formar y freír el picarón. Asimismo, la miel de 250 ml rinde para las cantidades mencionadas, ya que se sabe que el consumidor disfruta un picarón cuando está acompañado de abundante miel.

**Ciclo de vida del mercado:** Duley se encuentra en la etapa de introducción, puesto que se cuenta con un MVP validado que será próximo a comercializar en el mercado. En este sentido, las personas aún tienen poco conocimiento de la marca y el producto, lo cual deberá reforzarse con información publicitaria por las redes sociales. Las estrategias que se aplicarán en la etapa de introducción será la de diferenciación frente a la competencia, ya que se ofertará una premezcla fácil de manejar con utensilios que ayudarán en la preparación, así como también se mantendrá una relación cercana con los clientes vía redes sociales a fin de crear una comunidad Duleyers.

Una vez que Duley tenga resultados positivos y se encuentre en la etapa de crecimiento, se podrá comercializar las pre mezclas en otros canales, así como también se podrá contar con una línea de sabores más diversificada, por lo que será necesario aplicar otro tipo de estrategias.

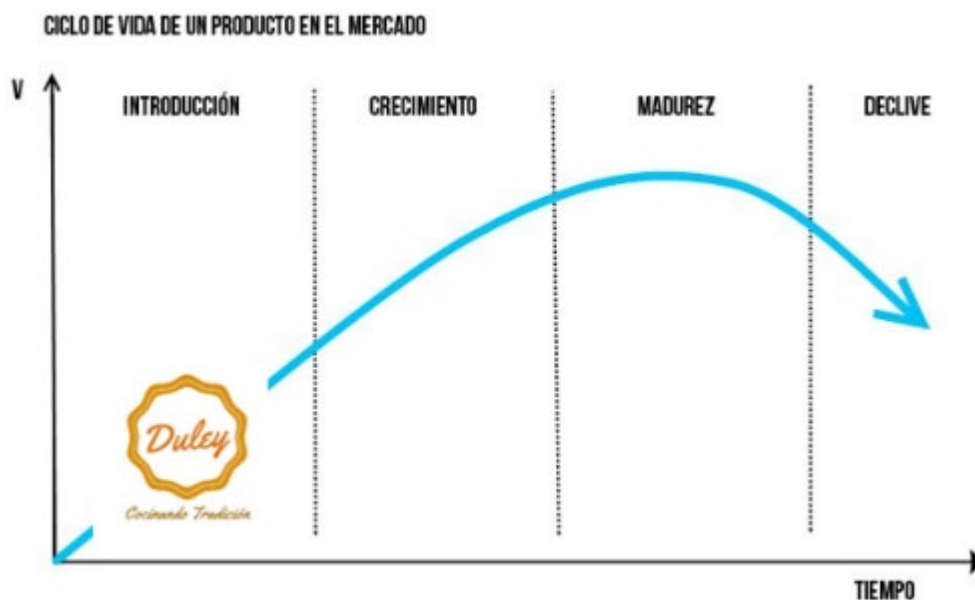
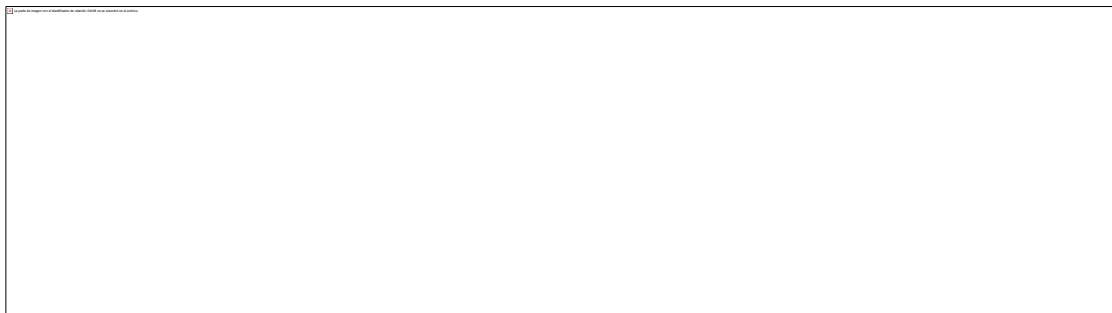


Figura 115. Ciclo de vida del producto Duley en el mercado. Elaboración Propia



**Desarrollo de la marca:** La formulación inicial del nombre de la marca se basó en la lluvia de ideas realizada por los socios del emprendimiento. El nombre establecido refleja la unión de las palabras Dulce y Leyenda, que da como resultado Duley. Dicha opción llamó mucho la atención de nuestros clientes potenciales, ya que como nos comentaron en la entrevista, es un nombre fácil de pronunciar y de recordar. Asimismo, Duley busca ser recordada como una marca vinculada con la tradición, es por ello por lo que acompañado del logo se establece el slogan "cocinando tradición", el cual hace referencia a la tradición dentro de la gastronomía peruana.

En cuanto a la formulación de los logos, fue el proceso que generó más opciones, ya que el objetivo era lograr que el consumidor asocie el logo con los picarones, tanto por la forma como por el color. A continuación, se muestra la evolución del logo de Duley:



*Figura 116. Evolución del logo de Duley. Elaboración Propia*

### **Niveles de producto:**

**Producto básico:** El cliente adquiere la premezcla Duley, que contiene una bolsa ziploc con la premezcla, una botella de miel y utensilios, todos estos elementos le permitirá preparar deliciosos picarones en un menor tiempo y desde la comodidad de su casa.

**Producto real:** El equipo de Duley ha enfocado sus esfuerzos en crear un producto diferenciado en el mercado. Es por ese motivo que la elección del nombre de la marca se basa en lo tradicional y dulce que son los picarones, así mismo el logo, representa la forma y color del picarón. De esta manera buscamos que la marca sea fácil de recordar por nuestros clientes y transmitir un mensaje de identidad con la tradición gastronómica peruana. Con la premezcla Duley, nuestros clientes prepararán deliciosos picarones con los mismos ingredientes tradicionales, pero en un menor tiempo acompañado con una agradable miel de chancaca; en la caja también encontrarán utensilios prácticos que le permitirán preparar los picarones sin ensuciar de más. Todo ello para asegurar que nuestros clientes pasen una buena

experiencia en la cocina. Además, cabe mencionar que nuestro público objetivo podrá preparar sus picarones en cualquier momento del día, ya que podrán contar con el producto en un tiempo no mayor de dos horas de haber realizado el pedido.

**Producto aumentado:** Además del producto real, Duley ofrecerá un servicio post venta adecuado que permitirá tener una relación con los clientes y así crear una comunidad. Para ello se publicarán diferentes videos tutoriales con tips de cómo obtener el mejor resultado de los picarones. Así como también, se responderá de manera rápida y puntual las preguntas realizadas por los clientes potenciales a través del chatbot en las redes sociales.

Matriz de Ansoff: La estrategia que Duley adoptará una vez que ingrese el mercado será la de desarrollo de productos, ya que el mercado de pre mezclas sí existe, mas no cuenta con los sabores que Duley ofertará.



Figura 117. Matriz de Ansoff de Duley. Elaboración Propia

A continuación, se detalla las líneas de pre mezclas Duley:

- **Clásica:** Premezcla de harina de camote y trigo acompañado de una rica miel de chancaca. Con esta línea Duley ingresará al mercado, ya que son los picarones tradicionales que las personas consumen en las calles y/o restaurantes.
- **Ancestral:** Premezcla de harina de quinua y camote acompañada de miel de higo. Este sabor nació con la idea de ofrecer un producto con insumos peruanos como es la quinua, para dar a conocer que puede ser usada tanto en comidas como en postres y que se obtiene un delicioso sabor con su uso.
- **Peruanísima:** Premezcla de harina de maíz morado y camote con una botellita de miel de piña. Este sabor es el más innovador, ya que, así como la Ancestral, no existe en el mercado un producto similar. El objetivo de la línea peruanísima es transmitir el sabor característico de la chica morada.

### 3.4.1.2 Descripción de estrategias de fijación de precio

La estrategia de fijación de precio a implementar será **estrategia de prestigio**, puesto que se busca brindar al consumidor un producto con nuevas características que brinde una experiencia completa en todo el proceso. Considerando lo establecido anteriormente, el mercado en el que se encuentra Duley es un mercado existente, para el cual se busca el desarrollo de productos nuevos. Por ello, Duley busca la innovación y desarrollo en cuanto a formulación y sabores. Además, el diferencial que se establece se identifica en la calidad, cantidad y practicidad que brinda el producto, así como en el establecimiento de una relación estrecha con el cliente. Debido a ello, el precio establecido para la premezcla Duley es el siguiente:



*Figura 118. Precios de las líneas de Pre mezclas Duley. Elaboración Propia*

Para el proceso de fijación de precio se consideraron cinco factores, los cuales son: el precio de la competencia directa e indirecta, costos, margen deseado, validaciones a clientes potenciales y validación del valor.

En primer lugar, se realizó el análisis del precio de competencia directa e indirecta. Para ello, se tiene como referencia el cuadro comparativo de precios de la competencia adjunto anteriormente, en el que se identifica el rango de precios que se presenta en el mercado de pre mezclas de postres, los cuales oscilan entre 6 y 16 soles.

En segundo lugar, se realizó el análisis de los costos a incurrir para obtener la premezcla Duley. En este proceso se identificó que el costo aproximado del producto es de 8 soles considerando el envasado, empaquetado, elaboración de la premezcla y elaboración de la miel.

El siguiente factor considerado para la fijación del precio es el margen esperado. En el emprendimiento se ha establecido un margen mínimo de 25% con la finalidad de asegurar la rentabilidad y generar el crecimiento de Duley. Considerando el precio establecido de 15

se obtiene un margen de ganancia aproximado de 40%, el cual cumple con lo planteado por los socios de Duley.

En cuarto lugar, se han realizado diferentes validaciones del precio. Una de ellas, a través de redes sociales, en las que se identificó la respuesta de los clientes potenciales con respecto al precio del producto, lo cual valida la intención de compra. Para ello, se realizó la publicación de un primer post en las redes sociales de Instagram y Facebook, en las que se mostraba el precio establecido de 12.90, a fin de conocer la aceptación público. Ante este precio se obtuvieron respuestas afirmativas tanto en mensaje como en interacciones con el post. Sin embargo, se tomó la decisión de tomar la sugerencia obtenida en experimentos anteriores estableciendo un precio mayor de 15 soles. Ante este cambio se obtuvieron respuestas e interacciones igualmente positivas alcanzando un número de intención de compra de 24 personas, el cual superó en aproximadamente 10 personas al post anterior. Con ello se puede precisar que, del total de usuarios interesados, el 75% presentó una respuesta afirmativa al mensaje en el que se menciona el precio del producto. Adicionalmente, se realizó un focus group con 15 participantes, a quienes se les comentó la propuesta de valor del producto y el precio de cada línea. Ante ello, 13 de 15 participantes, comentaron estar de acuerdo con cada uno de los precios, pues valoraban la practicidad y el ahorro de tiempo en la preparación.

Finalmente, se realizó un experimento en el cual se incluyeron cinco participantes, los cuales identificaron y experimentaron la usabilidad del producto y la experiencia en la preparación. A cada uno de los participantes se le hizo entrega de la premezcla Duley con el instructivo a seguir para la obtención de los picarones. Al finalizar el experimento se obtuvieron como principales resultados los siguientes:

- El interés de 5 personas por la adquisición de la caja
- 4 de 5 personas estuvieron totalmente a gusto con el sabor de los picarones.
- Aprobación de la practicidad del producto
- Aprobación de la textura de los picarones

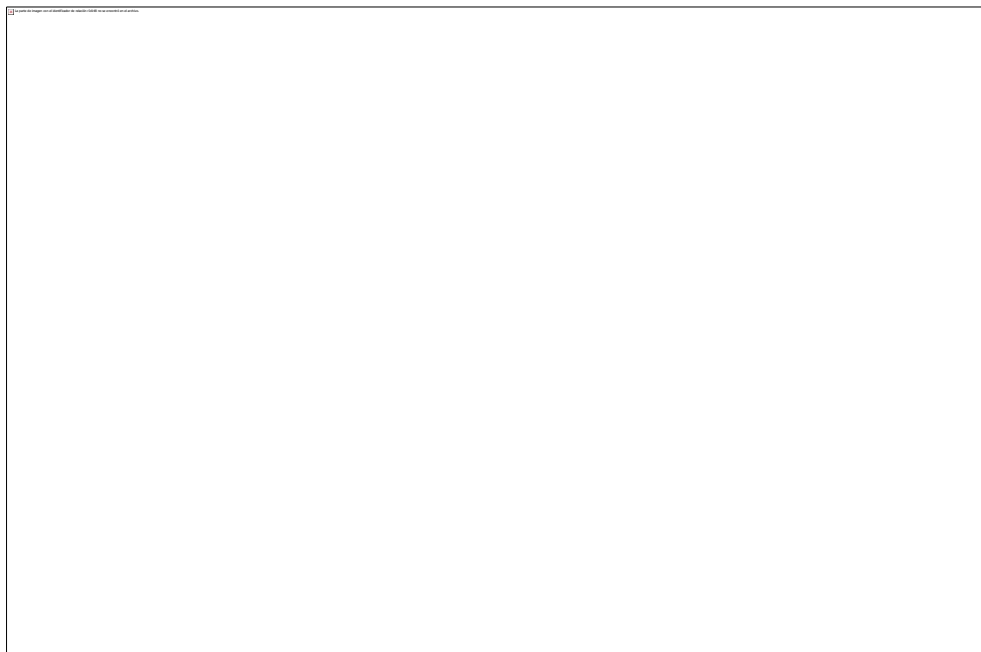
Estos resultados muestran la percepción positiva en lo que respecta al valor del producto y la respuesta del cliente ante el precio establecido, puesto que no solo se resaltan las características del producto sino también la facilidad de uso, lo cual genera en el cliente una experiencia completa.

### 3.4.1.3 Descripción de estrategias de plaza

En lo que respecta a los canales de venta de Duley, plantea utilizar las redes sociales, supermercados y tiendas de conveniencia. Se debe resaltar que, durante los primeros cinco años sólo se utilizará un canal de venta, el cual es redes sociales, ya que, al ser un emprendimiento, las ventas aún no serán las requeridas por los supermercados y tiendas de conveniencia. Además, al distribuir por las redes sociales como Facebook e Instagram, se genera una relación directa entre empresa y cliente, lo cual ayudará a mantener una comunicación cercana y personalizada con los consumidores.

Después de los cinco años de operación, Duley ya contará con mayores ventas, por lo que ya podría cumplir con los requisitos para distribuir selectivamente en supermercados y tiendas de conveniencia como Tottus, Plaza Vea, Metro y Tambo, creando así una relación indirecta entre empresa - intermediario - cliente. Es importante mencionar que, si bien el costo de ingreso a las grandes empresas Retail resulta ser un porcentaje alto, vender las premezclas por dicho canal, ayudará a tener una mayor visibilidad de marca y un mayor control de la distribución.

A continuación, se presentan los requisitos exigidos por los supermercados y tiendas de conveniencia mencionadas:



*Figura 119. Requisitos para vender en Supermercados y Tiendas de Conveniencia. Elaboración propia*

#### **3.4.1.4 Descripción de estrategias de promoción**

A fin de comunicar y dar a conocer el producto al público objetivo de manera adecuada, se implementarán las siguientes herramientas de la mezcla promocional:

##### **Publicidad:**

En este caso se utilizará la publicidad vía internet, específicamente redes sociales. La elección de este medio se establece, debido a que el segmento de cliente establecido presenta como una de las características principales, el uso de recursos digitales en los cuales se incluyen la preferencia por el uso de redes sociales. En primer lugar, se realiza la creación de post, en el cual se comunique el lanzamiento de la premezcla Duley – clásico y se muestren las características del producto. Esta publicación se llevará a cabo a través de las redes sociales de Facebook e Instagram. Adicionalmente, se harán publicidad de post en formato video, en el cual se muestran la información sobre los pasos a seguir para la obtención de los picarones, a fin de poder informar al cliente sobre la facilidad y el ahorro de tiempo. Se publicarán también los lanzamientos de las nuevas líneas de productos, con la finalidad de dar conocer las innovaciones en sabores a un mayor número de personas. Finalmente, en fechas específicas se planea publicitar sorteos a fin de brindar un incentivo a la comunidad y poder obtener mayor número de seguidores.

El uso de la publicidad en redes permite adicionalmente poder dar a conocer a un mayor número de personas los productos y a la empresa, en un menor tiempo.

##### **Marketing directo:**

Se implementarán los mensajes vía redes sociales, a usuarios específicos que se encuentren fidelizados a la marca, en los cuales se brindarán folletos exclusivos con contenido de los diversos productos que oferta Duley, adicionalmente, se les comunicará sobre las promociones, sorteos o descuentos que se realicen.

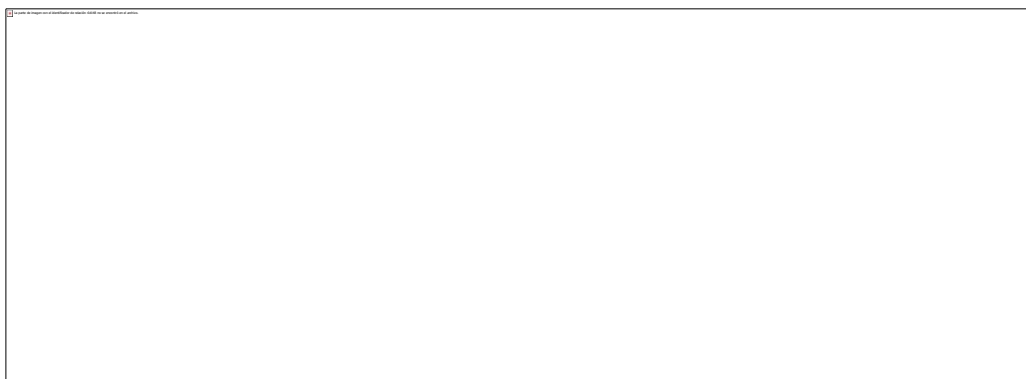
##### **Promociones de venta:**

Se establecerán descuentos y promociones especiales. La primera promoción que se establece por la compra de la premezcla Duley es un descuento del 10% por lanzamiento del producto. Asimismo, se establecerán promociones como delivery gratis en fechas festivas vinculadas a la cultura peruana.

Adicionalmente a las herramientas antes mencionadas, a largo plazo se plantea utilizar la **estrategia pull**, mediante publicaciones y videos promocionales dirigidos al clientes para incentivar la compra en los canales de venta presencial, los cuales son los supermercados. Para ello, se implementarán canales digitales, a través de redes sociales, y anuncios publicitarios en conjunto con las empresas de supermercados.

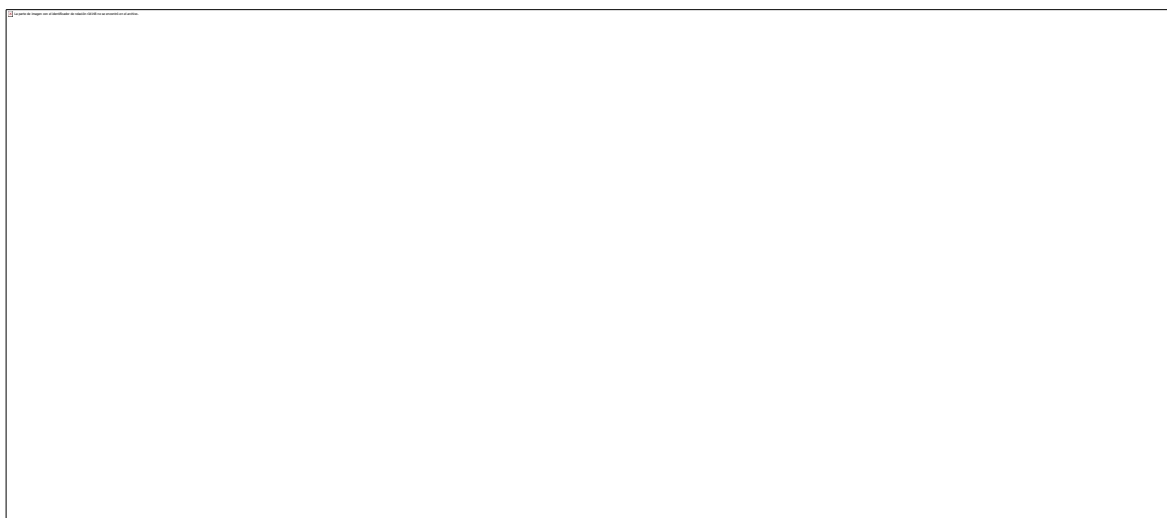
### 3.4.2 Presupuesto

#### Año 0: Septiembre 2020 - Diciembre 2020



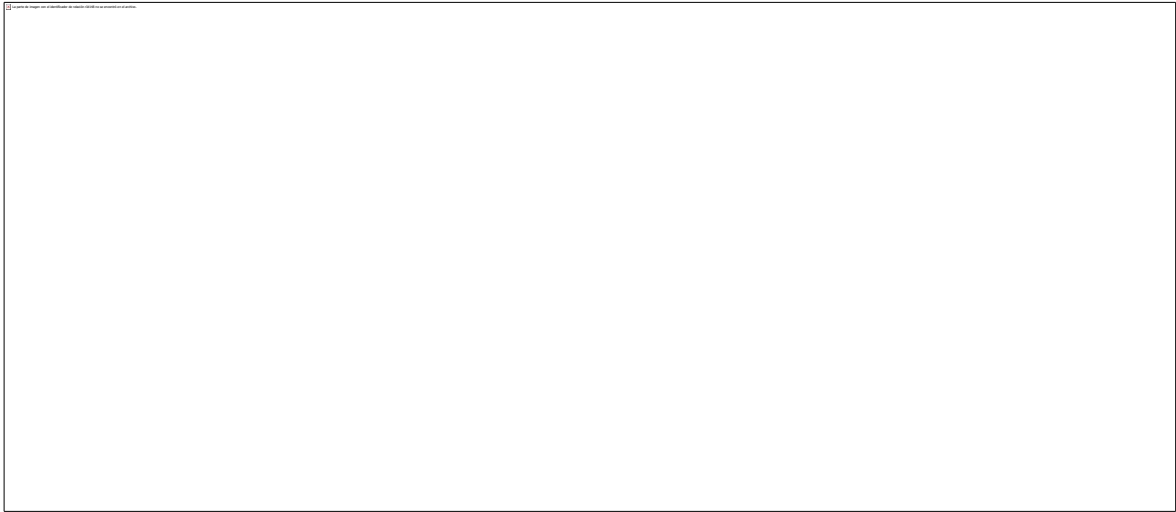
*Figura 120. Presupuesto de Marketing para el AÑO 0. Elaboración Propia*

#### Año 1: Enero 2021 - Diciembre 2021



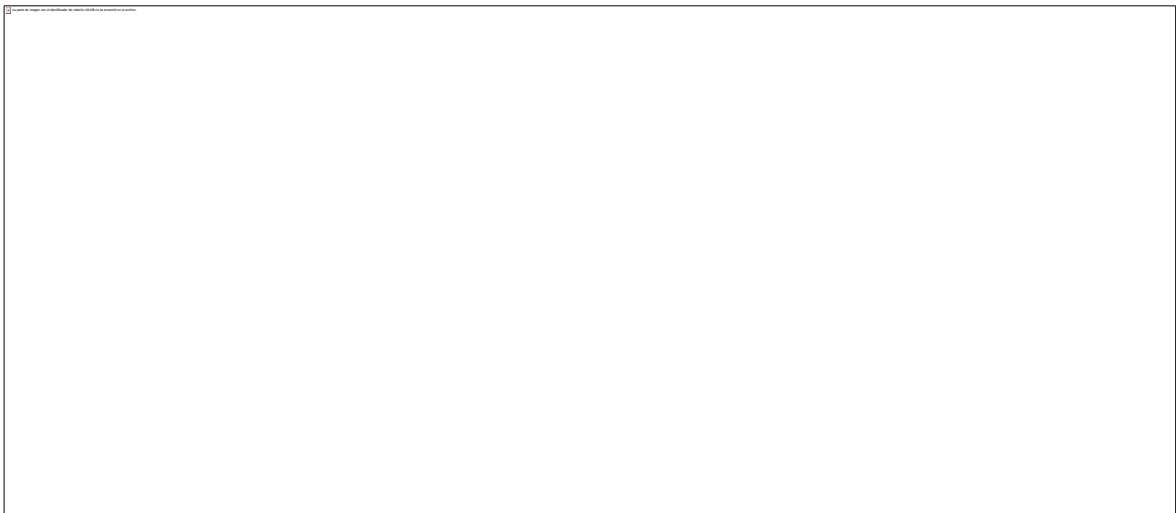
*Figura 121. Presupuesto de Marketing para el año1. Elaboración propia*

**Año 2: Enero 2022 - Diciembre 2022**



*Figura 122. Presupuesto de Marketing para el año 2. Elaboración Propia*

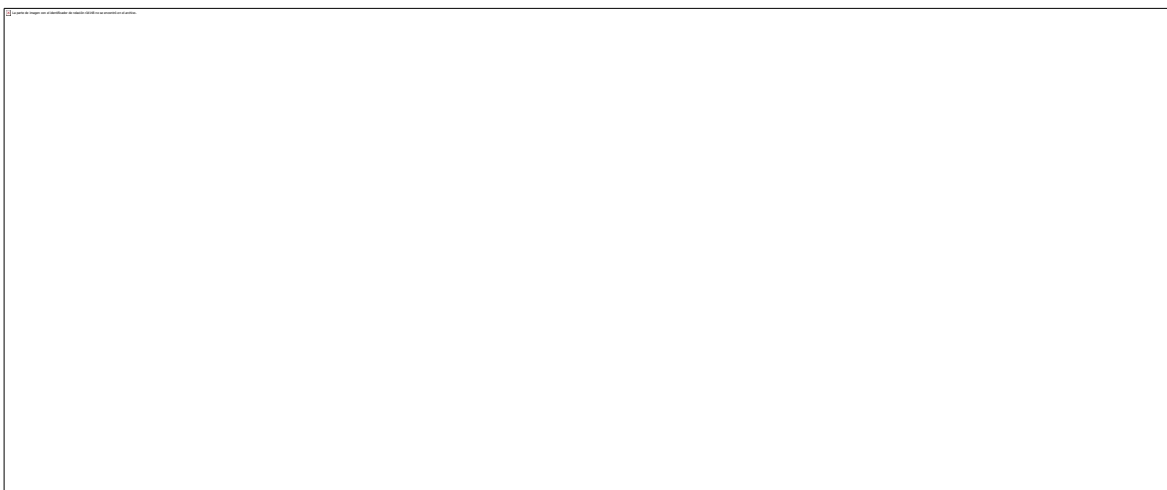
**Año 3: Enero 2023 - Diciembre 2023**



*Figura 123. Presupuesto de Marketing para el año 3. Elaboración Propia*

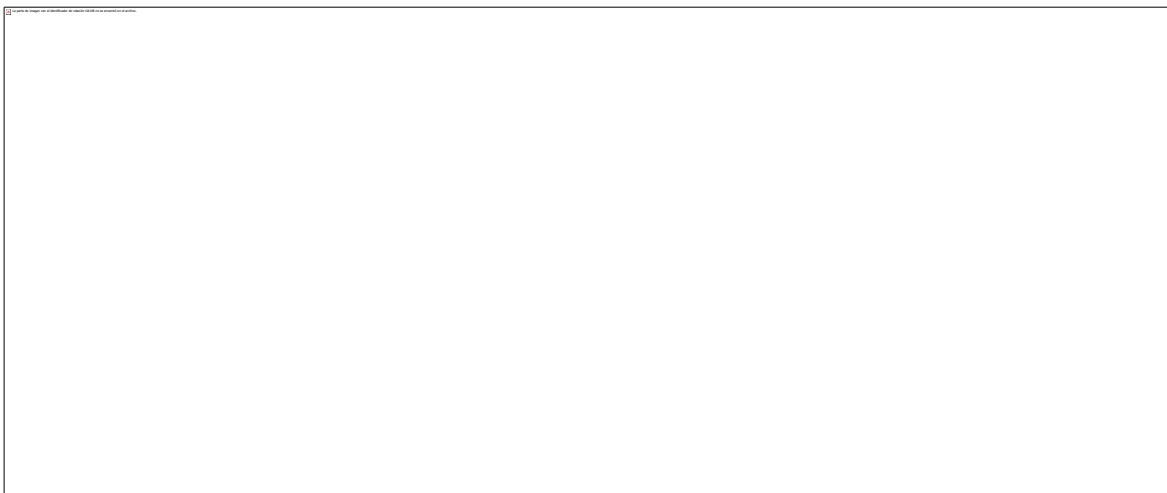


#### **Año 4: Enero 2024 - Diciembre 2024**



*Figura 124. Presupuesto de Marketing para el año 4. Elaboración Propia*

#### **Año 5: Enero 2025 - Diciembre 2025**



*Figura 125. Presupuesto de Marketing para el año 5. Elaboración Propia*

### **3.5 Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

Respecto al ámbito de Responsabilidad Social Empresarial, Duley se compromete de forma voluntaria a buscar un equilibrio entre el bienestar social, la satisfacción del cliente y el crecimiento económico sostenible. Al lograr este equilibrio, la empresa podrá impactar de manera positiva en las personas, negocios y entidades gubernamentales relacionadas al negocio.

## **Grupos de interés del proyecto.**

Al ser una empresa constituida, Duley cuenta con diferentes agentes que están involucrados con el desarrollo del negocio. Por ello, para poder identificarlos fácilmente, se realizará una lista en la que se especificará los *stakeholders* del proyecto:

**Accionistas:** Aquellas personas que han invertido en el proyecto Duley. Estas personas esperan que, con los ingresos de las ventas realizadas, se pueda obtener un retorno de capital.

**Colaboradores:** Son todas las personas que han firmado un contrato de trabajo con Duley. Todos ellos son piezas clave para poder ofrecer un producto de calidad que cumpla con las expectativas de nuestros clientes.

**Clientes:** Personas que conocen la marca, averiguan sobre el producto y deciden adquirir la premezcla Duley. Gracias a ellos, la empresa puede generar ingresos y seguir en el mercado. Con sus opiniones y recomendaciones, Duley puede mejorar en algunos aspectos relacionados al producto o a la marca en sí. Además, ellos serán los encargados de escribir reseñas sobre el producto, las cuales pueden beneficiar a la imagen de la marca.

**Proveedores:** Son todas las empresas que brindan sus productos y servicios a Duley. Dentro de este grupo se encuentran las empresas que proveen los insumos necesarios para la elaboración de la premezcla, los motorizados que se encargan de realizar el delivery y los que se encargan de abastecer a Duley de todos los utensilios necesarios para la producción.

**Medio Ambiente:** Es el entorno de la empresa, el cual está conformado por factores físicos (clima y geología) y biológicos (flora, fauna, población humana).

**Gobierno:** Nos referimos a todas las entidades que regulan el funcionamiento de una empresa en el Perú. Ellos son: Indecopi, SBS, la SUNAT y el MEF.

**Clientes potenciales:** Son todas las personas que se sienten atraídas por los productos de Duley, siguen sus redes sociales, interactúan con las publicaciones, buscan información del producto más no han adquirido la premezcla de picarones.

**Sociedad:** Involucra a todos los ciudadanos que viven en zonas aledañas al local de producción y distribución.

Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. Emprendimiento

Tabla 39. Matriz de stakeholders - Accionistas

Grupo de Interés	Expectativas del grupo de interés	Riesgo si no atiende expectativas	Importancia para la sostenibilidad (del 1 al 10)	Acciones que debemos efectuar
Accionistas	Participación en la toma de decisiones	Abandono del proyecto	Alta-9/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas entre las personas asignadas para la toma de decisiones.</li> <li>- Definir el poder de voto de cada socio</li> </ul>
	Comunicación constante	Desligarse del proyecto	Alta-9/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones quincenales o mensuales para conversar sobre los resultados obtenidos durante ese periodo</li> </ul>
	Transparencia	Abandono del proyecto	Alta-10/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes mensuales sobre los gastos incurridos y los ingresos obtenidos.</li> </ul>
	Obtener un retorno de la inversión mayor a lo esperado	Abandono del proyecto y no volver a invertir en el mismo	Alta-10/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir los costos de la elaboración de la premezcla.</li> <li>- Lograr alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan la materia prima a un menor precio</li> </ul>

Tabla 40. Matriz de stakeholders – Colaboradores y clientes

Grupo de Interés	Expectativas del grupo de interés	Riesgo si no atiende expectativas	Importancia para la sostenibilidad (del 1 al 10)	Acciones que debemos efectuar
Colaboradores	Grato ambiente laboral	Bajo desempeño	Alta-9/10	-Inculcar una cultura de respeto y trabajo en equipo. -Fomentar las relaciones intrapersonales.
	Pago justo según el puesto a desempeñar	Abandono del puesto de trabajo	Alta-9/10	-Ofrecer un sueldo acorde al ofrecido en el mercado según el tipo de puesto.
	Línea de carrera	Buscar otro lugar de trabajo	Alta-8/10	-Establecer un plan de desarrollo para cada uno de los puestos. -Implementar Evaluaciones de Desempeño para medir la evolución y el rendimiento del colaborador.
Clientes	Producto de calidad	No volver a comprar el producto	Alta-10/10	-Conseguir certificados de calidad. -Realizar pruebas piloto antes del lanzamiento oficial.
	Atención personalizada	Disminución de su interés en la marca	Alta-8/10	-Utilizar el nombre del cliente cada vez que tengamos algún tipo de comunicación.
	Precio justo	Comprar a la competencia	Alta-10/10	-Seleccionar un precio competitivo acorde al valor agregado que ofrece el producto.
	Respuesta inmediata a la hora de brindar información, resolver sus consultas y atender sus reclamos	No volver a preguntar y/o comprar el producto	Alta-9/10	-Establecer qué trabajadores son los encargados de dar respuesta a los clientes. -Establecer un límite de tiempo en el que se debe responder a los clientes. -Ofrecer respuestas automáticas a ciertas consultas.

Tabla 41. Matriz de stakeholders – Proveedores, Medio Ambiente, Gobierno, Clientes potenciales y Sociedad

Grupo de Interés	Expectativas del grupo de interés	Riesgo si no atiende expectativas	Importancia para la sostenibilidad (del 1 al 10)	Acciones que debemos efectuar
Proveedores	Crear alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes	No trabajar con nosotros	Alta-10/10	-Delimitar las expectativas comunes entre ambas partes  -Reuniones trimestrales para revisar y asegurar el cumplimiento de lo pactado
	Realizar los pagos a tiempo	Presentar una denuncia por incumplimiento del contrato	Alta-8/10	-Definir las fechas en las que se debe realizar el pago. -Cumplir con las fechas establecidas.
Medio Ambiente	Sistema de gestión ambiental	Mala reputación como empresa	Media-7/10	-Concientizar al público sobre la reutilización de nuestros materiales mediante publicaciones en redes sociales
Gobierno	Cumplir con el pago de los impuestos	Poner una multa a la empresa	Alta-9/10	-Llevar un control de los montos y fechas estipuladas para el pago de los impuestos. -Realizar los pagos a tiempo.
	Cumplimiento de las normativas peruanas	Poner una multa o cerrar la empresa	Alta-10/10	-Estar actualizado con las normativas actuales. -Cumplir con todas las leyes estipuladas por el gobierno peruano.
Clientes potenciales	Obtener información transparente	Disminución en la confianza hacia la marca	Alta-8/10	-Mantener actualizadas las redes sociales de Duley.
	Rapidez en la respuesta a sus consultas	Disminución de su interés por el producto	Alta-9/10	-Implementar un chatbot con respuestas automatizadas.
	Promociones atractivas para adquirir el producto	Disminución de su interés por el producto	Media-7/10	-Lanzar promociones como 2x1 o descuentos para llamar la atención de los usuarios.
Sociedad	Convivencia pacífica	Presentar una denuncia a las autoridades respectivas.	Alta-8/10	-Trabajar durante un horario adecuado que no incomode a los vecinos.

### **3.5.1 Actividades a desarrollar**

#### **Colaboradores:**

Para el área de recursos humanos garantizar el bienestar, satisfacción y motivación de nuestros trabajadores es fundamental para consolidar el compromiso laboral y sentido de pertenencia por parte de nuestros colaboradores. En las siguientes líneas detallaremos aquellas acciones e iniciativas que nos permitirán cumplir con las expectativas de este grupo.

- **Bono por productividad y buen desempeño:** Se otorgará un bono económico valorizado en S/ 200 a los trabajadores que obtengan un nivel de rendimiento laboral excelente y cuyos aportes contribuyen a la máxima eficiencia. Así mismo, se tomará en cuenta la minimización de riesgos y errores en todo el proceso de elaboración de nuestra premezcla.
- **Cursos y capacitaciones:** Dentro de un periodo trimestral, los colaboradores participarán en charlas, cursos y capacitaciones de su especialidad para aumentar el ingreso de innovación a la empresa y el desarrollo de nuevas estrategias competitivas y funcionales. El personal operativo participará en charlas sobre sistemas de calidad e inocuidad de los alimentos, así como capacitaciones en higiene y manipulación alimentaria.
- **Programas y actividades para fomentar la integración y el trabajo en equipo:** De manera mensual celebraremos los cumpleaños del mes, así mismo bimestralmente realizaremos actividades recreativas al aire libre con las familias de nuestros colaboradores, estas actividades afianzan nuestra cultura y clima laboral. De igual modo, se implementará un programa de sugerencias y mejoras, donde los jefes y directivos escucharán las opiniones, sugerencias y percepciones de los trabajadores sobre el desarrollo de los procesos en la empresa.

#### **Accionistas:**

Los accionistas representan un papel importante en la empresa dado que aportan capital y activos para maximizar la rentabilidad del negocio, en las siguientes líneas se detallarán aquellas acciones e iniciativas que nos permitirán cumplir con las expectativas de este grupo.

- Los accionistas participarán en las presentaciones de los estados financieros para tener un mejor conocimiento sobre los resultados de mes a mes, también se detallarán los principales indicadores de rentabilidad y de retorno. Así mismo, los accionistas podrán

dar apreciación sobre las acciones y estrategias que se ejercen para maximizar el valor de la empresa.

- Las decisiones de inversión y creación de valor serán comunicadas a través de un correo oficial tanto a los accionistas como a los altos mandos de Duley.

### **Clientes:**

Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes es una labor diaria para el equipo de marketing, por tal mes a mes se efectuarán acciones que afiancen la fidelidad y preferencia por nuestro producto, en las siguientes líneas se detallarán aquellas acciones e iniciativas que nos permitirán cumplir con las expectativas de este grupo.

- Información nutricional: En la presentación de nuestra caja se detallará los componentes y aditivos que contiene nuestra premezcla, así como el sticker de advertencia de octágono en caso necesitase para que nuestro cliente tome una decisión consciente sobre el producto a ingerir.

### **Proveedores:**

Es importante para la empresa establecer una estrategia de ganar-ganar con nuestros proveedores para mantener una relación transparente y ética al largo plazo, en las siguientes líneas se detallarán aquellas acciones e iniciativas que nos permitirán cumplir con las expectativas de este grupo.

- Los márgenes de ganancia se establecerán por consenso, acordando un precio justo y razonable que beneficie a ambas partes.
- Garantía de desarrollo agrario sostenible: A fin de garantizar que nuestro producto favorezca la protección de los medios de subsistencia, la mejora de la equidad y el bienestar social de los pequeños productores, pediremos a nuestros proveedores, en este caso mayoristas, que se certifiquen la procedencia de las harinas.

### **Medio Ambiente:**

Para la empresa es importante contribuir al cuidado del medio ambiente, por tanto, en todo el proceso de producción de nuestro producto buscaremos reducir nuestro impacto medio ambiental y efectuaremos diferentes iniciativas para promover el cuidado del medio con nuestros clientes.

- **Concientización de reutilización de nuestros utensilios:** Subiremos post y videos en nuestras redes sociales para promover la reutilización de nuestros utensilios; nuestro empaque podría ser reutilizado para conversar otros alimentos, así mismo nuestra manga pastelera puede ser reutilizada para la decoración de diferentes postres. De esta manera se estaría reduciendo el uso de bolsas plásticas en el hogar.
- **Segregación de residuos:** En nuestra fábrica colocaremos diferentes tachos para segregar correctamente cada residuo que provenga de nuestro proceso de producción, estos serán entregados a la Municipalidad de Ate para fines de reciclaje.

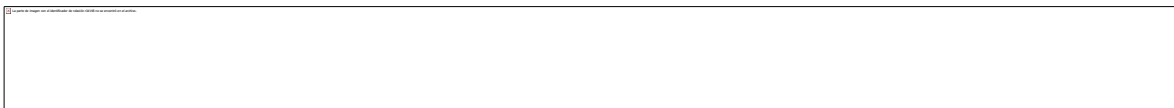
### 3.5.2 Presupuesto

Para poder elaborar el presupuesto de Responsabilidad Social, tomamos en cuenta todas las actividades propuestas en relación con nuestros principales stakeholders. A continuación, se detallarán los costos anuales para dichas actividades en proyección a cinco años.



*Figura 126. Presupuesto de Responsabilidad Social proyectado a 5 años. Elaboración Propia*

### Presupuesto de Responsabilidad Social mensual: Año 0



*Figura 127. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 0. Elaboración Propia*

Para este período inicial, capacitaremos a nuestro operario del área de producción sobre las normas de calidad para la manipulación de las harinas, así como buenas prácticas de inocuidad y seguridad alimentaria. Esta capacitación será dada por un Técnico en Industrias Alimentarias, quién cobrará S/ 200.00 por operario, esta capacitación tendrá una duración de cuatro horas y será dada dentro de nuestra fábrica.



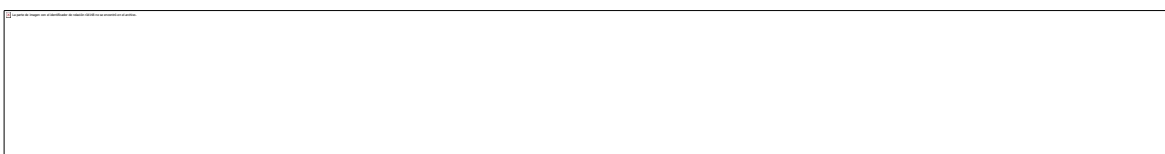
## **Presupuesto de Responsabilidad Social mensual: Año 1**



*Figura 128. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 1. Elaboración Propia*

Para el primer año de operación se contará con un operario y un administrador por lo que en el primer año solo se realizará el desembolso de S/.120 para la celebración de los cumpleaños, así mismo para se comprará seis tachos para la correcta segregación de residuos dentro de nuestra fábrica, el costo por unidad de estos es de S/ 59.90.

## **Presupuesto de Responsabilidad Social mensual: Año 2**



*Figura 129. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 2. Elaboración Propia*

De acuerdo con nuestro pronóstico de ventas, en nuestro segundo año de operación en el mercado tendremos un incremento en nuestra demanda, por lo que contrataremos a un operario más para el área de producción, este se encargará de todo el proceso de elaboración de nuestra premezcla. Los operarios cuentan con previa experiencia en la industria alimentaria, sin embargo, consideramos necesario que se les capacite en la manipulación y almacenamiento de las harinas de quinoa. Esta capacitación será dada por un Técnico en Industrias Alimentarias y cobrará el total de S/ 400.00 por los dos operarios. Para este segundo año de operación, se pondrá en marcha las actividades para reforzar la eficacia y motivación de nuestros trabajadores, por tal en el mes de Diciembre se entregará un bono de desempeño valorizado en S/ 200.00 a nuestro primer operario por obtener un puntaje sobresaliente en la evaluación de desempeño por competencias.

## **Presupuesto de Responsabilidad Social mensual: Año 3**



*Figura 130. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 3. Elaboración Propia*

Como parte de las actividades de nuestro Plan de Responsabilidad Social, capacitaremos a nuestros dos operarios en la manipulación y almacenamiento de la harina de maíz morado, así como en buenas prácticas de higiene e inocuidad de alimentos. También pondremos en marcha nuestra actividad de integración, esta actividad consta de un almuerzo con todo el personal de la empresa y la entrega de un presente, para esta actividad se desembolsará un total de S/ 400.00, así mismo en el mes de Diciembre haremos acreedores del bono de desempeño a dos operarios de producción, dado que uno de ellos mejoró significativamente su desempeño laboral.

### **Presupuesto de Responsabilidad Social mensual: Año 4 y Año 5**



*Figura 131. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 4. Elaboración Propia*



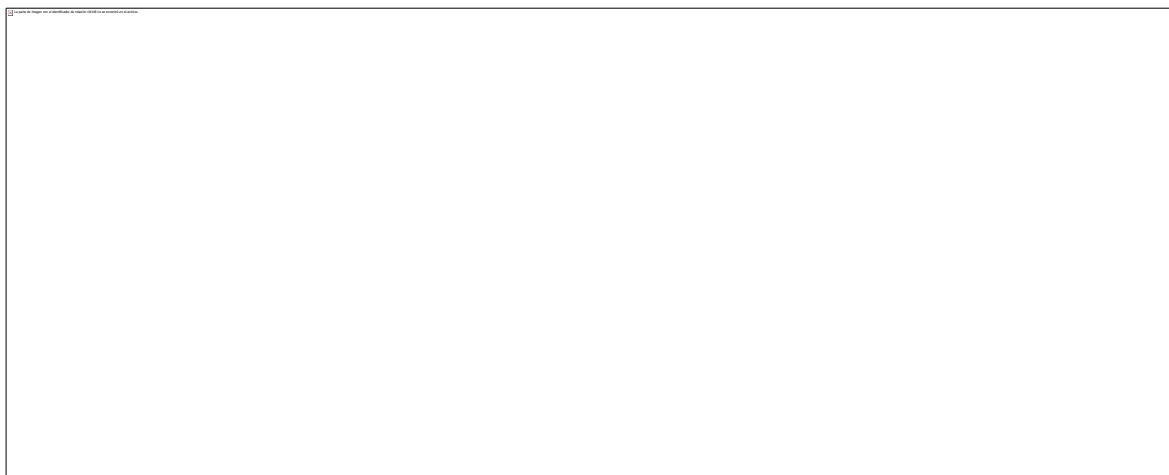
*Figura 132. Presupuesto de Responsabilidad Social mensual del año 5. Elaboración Propia*

En el cuarto y quinto año, continuaremos celebrando los cumpleaños de nuestros tres trabajadores, así como otorgando bonos de desempeño a los trabajadores que obtengan puntaje sobresaliente en nuestra evaluación de desempeño por competencia, también llevaremos a cabo nuestra actividad de integración en el mes de Setiembre de cada año. El total a desembolsar en cada año es S/ 980.00.

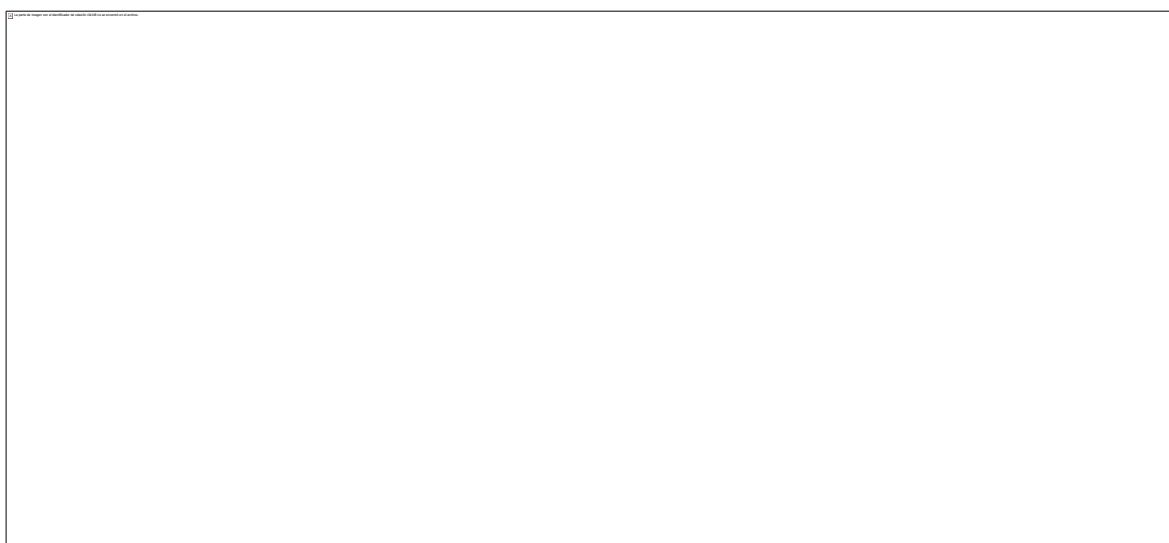


descuento debe ser considerado, ya que reduce nuestro volumen de ventas y el IGV a pagar al Estado, lo que termina por impactar en nuestro Estado de Resultados y Balance General. Cabe mencionar que se realizarán otro tipo de campañas pagadas de marketing digital en los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Septiembre y Octubre de ese año.

## **Año 2: Proyección de Ingresos**



*Figura 135. Ingresos de Enero a Julio de 2022. Elaboración propia.*

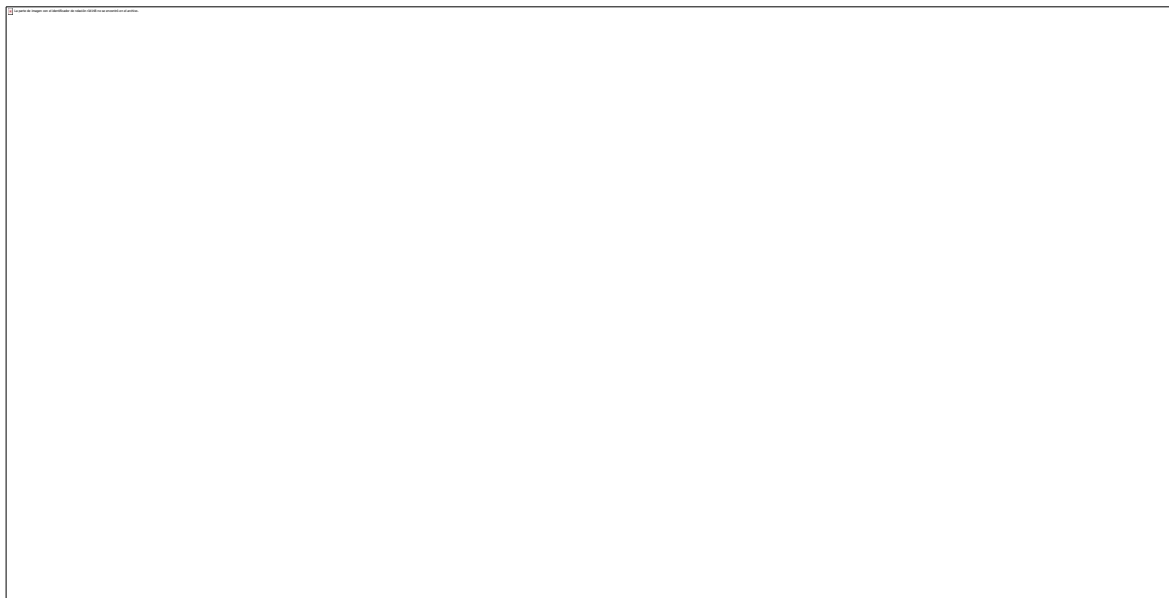


*Figura 136. Ingresos de Agosto a Julio de 2022. Elaboración propia.*

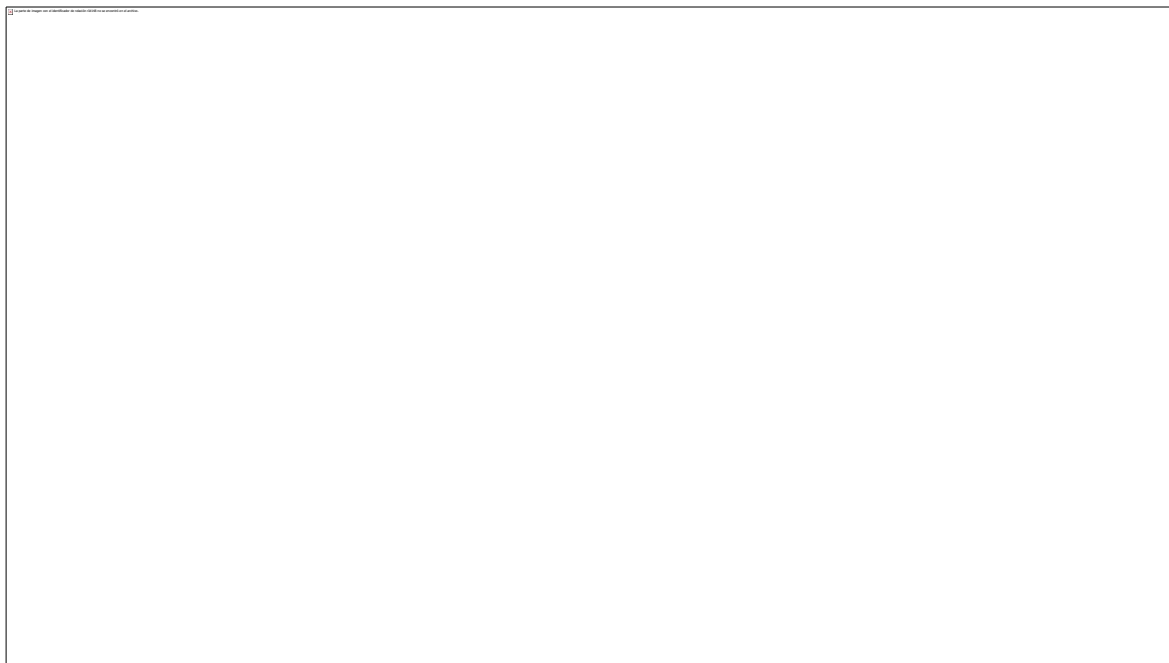
Para el segundo año de operación, nuestros ingresos proyectados por ventas no sólo estarán conformados por la oferta de nuestra premezcla de picarones Clásica, sino también por la venta de nuestra nueva línea llamada Ancestral a partir del mes de Junio. Del mismo modo, se calculan las ventas utilizando el precio de S/15 para la línea Clásica y de S/16 para la línea Ancestral. A cada ingreso obtenido se le deduce el IGV que será pagado como tributo y,

finalmente, se calculan los descuentos por las acciones de Marketing llevadas a cabo en los meses de Enero y Octubre por el aniversario de Duley y Día de la Canción Criolla, respectivamente

### **Año 3: Proyección de Ingresos**



*Figura 137. Ingresos de Enero a Julio de 2023. Elaboración propia.*

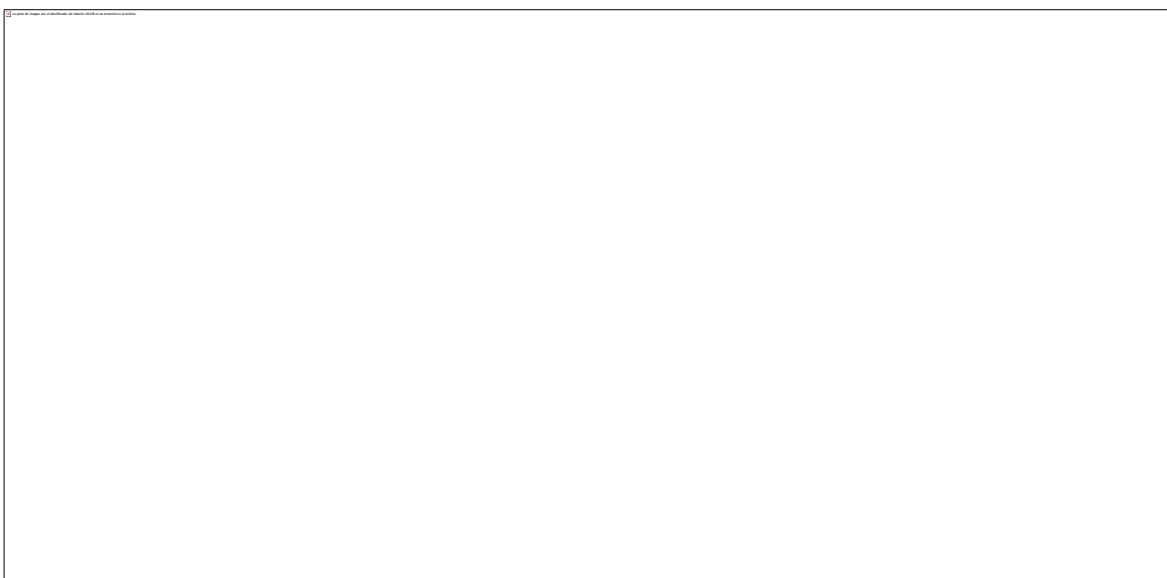


*Figura 138. Ingresos de Agosto a Diciembre de 2023. Elaboración propia.*

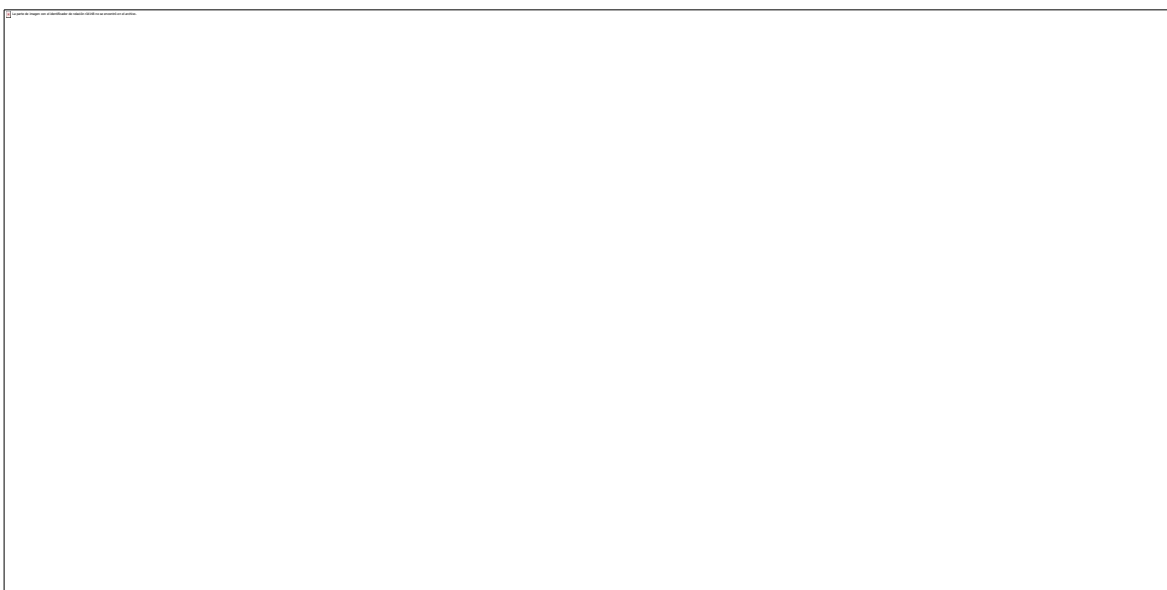
En el mes de Junio de nuestro tercer año de operación se llevará a cabo el lanzamiento de nuestra tercera línea de premezcla de picarones Duley, la cual nombramos Peruanísima.

De esta nueva línea, se espera que comience a generar ingresos desde su lanzamiento, tal y como se muestra en la proyección. Del mismo modo, se calculan los ingresos por las tres líneas en base a las cantidades vendidas y sus respectivos precios, los cuales son S/15 para la línea Clásica y S/16 tanto la línea Ancestral y la línea Peruanísima. Finalmente, se llevarán a cabo descuentos sobre las ventas en los meses de Enero y Octubre por el aniversario de Duley y el Día de la Canción Criolla, respectivamente, tal como se realizó el año anterior. Sin embargo, también se realizarán otro tipo de campañas en 5 meses del mismo año.

#### **Año 4: Proyección de Ingresos**



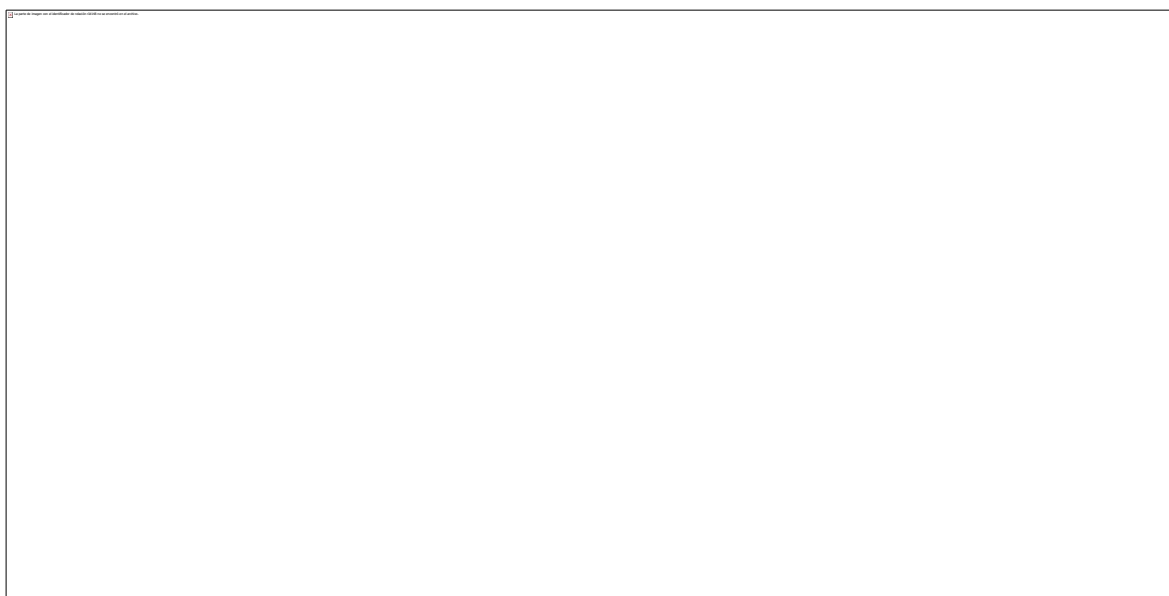
*Figura 139. Ingresos de Enero a Julio de 2024. Elaboración propia.*



*Figura 140. Ingresos de Agosto a Diciembre de 2024. Elaboración propia.*

Para el cuarto año de operaciones de Duley, no habrá nuevos lanzamientos de pre mezclas de picarones y nuestros ingresos crecen en 15.19% respecto al año anterior. Sin embargo, se continuará realizando Marketing Digital por redes sociales, dándonos a conocer por Facebook e Instagram, generando más compras de nuestra premezcla y fidelizando a nuevos consumidores con nuestro producto. Todo ello con el fin de incrementar el volumen de ingresos obtenidos y seguir creciendo como empresa. Asimismo, a diferencia de años anteriores, en el cuarto año se realizarán 3 descuentos por acciones de marketing. Todas ellas se llevarán a cabo en los meses de Enero, Julio y Octubre por el aniversario de Duley, Fiestas Patrias y el Día de la Canción Criolla, respectivamente.

### **Año 5: Proyección de Ingresos**



*Figura 141. Ingresos de Enero a Julio de 2025. Elaboración propia.*

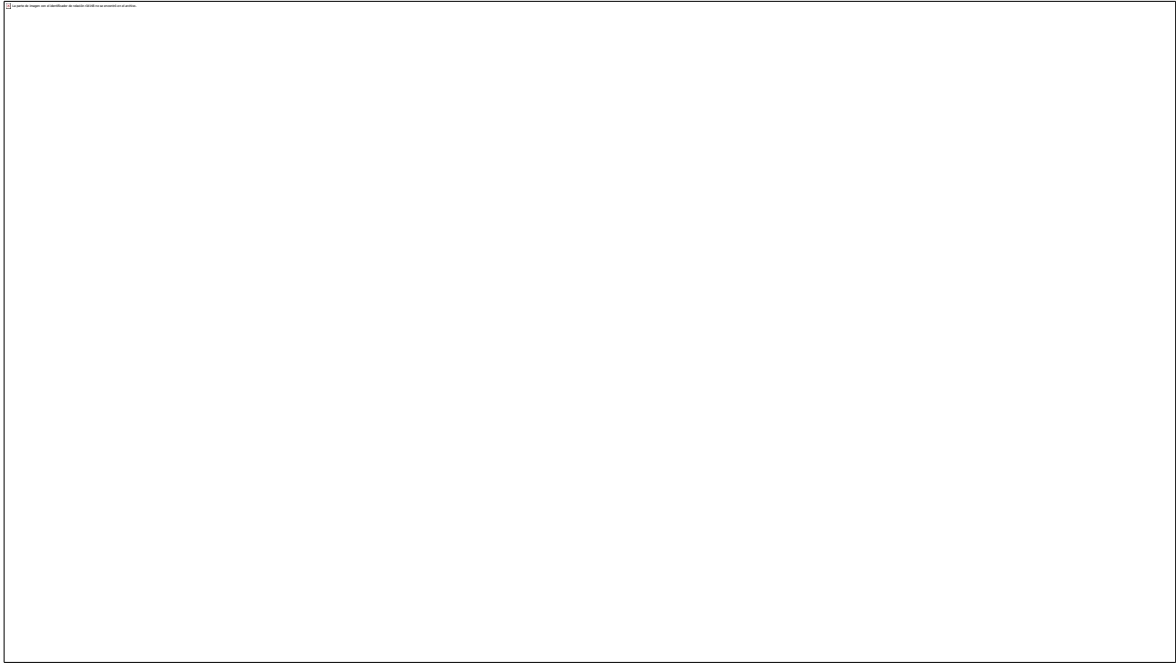


Figura 142. Ingresos de Agosto a Diciembre de 2025. Elaboración propia.

Finalmente, en el año 5 de nuestras operaciones continuaremos realizando la venta de nuestras pre mezclas de picarones, Clásica, Ancestral y Peruanísima, a un mayor volumen de ingresos. Esto será posible debido a la constante inversión de marketing digital. Asimismo, los descuentos realizados sobre las ventas son nuevamente producto de las campañas realizadas por el aniversario de nuestra empresa, Fiestas Patrias y el Día de la Canción Criolla en los meses de Enero, Julio y Octubre, respectivamente. Nuestros ingresos para los próximos años aumentarán a un ritmo paulatino y estable, sin embargo, para ganar obtener una mayor participación en el mercado venderemos nuestros productos en supermercados.

### **3.6.2 Egresos**

#### **3.6.2.1 Costo de ventas**

Los costos variables que tiene Duley están conformados por los *costos de ventas, costos de producción adicionales, costos de delivery y pago a operarios*, los cuales varían según la cantidad vendida cada mes.

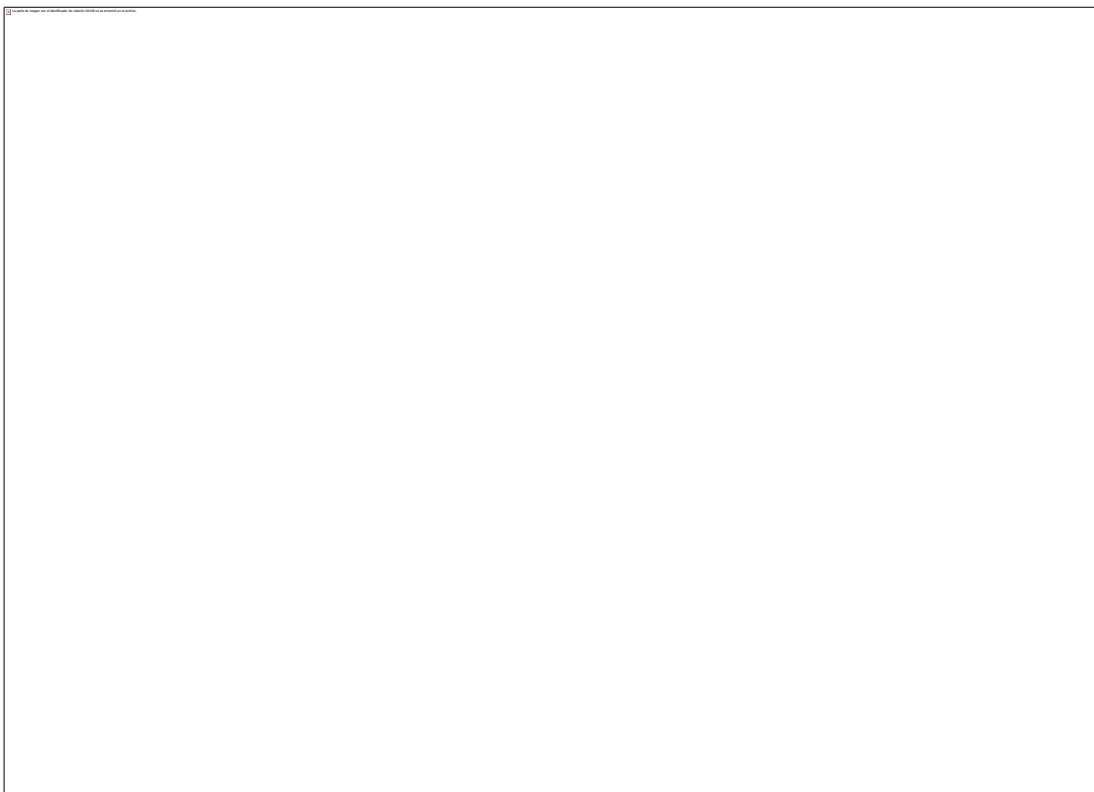
#### **Costo Variable - Costo por producto**

Para calcular el costo de venta por cada línea de premezcla se realizó una búsqueda de proveedores de insumos, eligiendo los de mejor precio y calidad. Asimismo, se calculó los gramos a usar por cada caja de premezcla con el fin de multiplicarla con el costo por gramo



de cada insumo. Cabe mencionar que los insumos que se usarán más son las harinas, por lo que se comprarán en una cantidad mayor siendo esta la de 50 kg. Ello con el fin de contar con stock para la producción y, sobre todo, menor precio por gramo.

Además de los insumos, el costo variable considera los utensilios como la manga pastelera y palito picaronero, los cuales serán adquiridos al por mayor para contar con un precio menor. Es así como el costo del producto aproximado es de S/7.00.



*Figura 143. Costo de insumos para la línea Clásica. Elaboración propia.*

En cuanto a la línea ancestral, se tiene la introducción de dos ingredientes, siendo uno de ellos la harina de quinua que será adquirida en saco de 50kg y el higo que será adquirido en kg. Cabe mencionar que, si bien dicha premezcla es de sabor a quinua, las harinas de zapallo, camote y trigo se mantienen, ya que otorgan la textura característica de los picarones. Sin embargo, se ha disminuido los gramos a usar para aumentar la cantidad de harina de quinua, y hacer que su sabor prevalezca. Es así, como el costo aproximado del producto es s/7.77, s/0.70 más que la tradicional.



*Figura 144 Costo de insumos para la línea Ancestral. Elaboración propia.*

En cuanto a la línea peruanísima, se tiene la introducción de dos ingredientes, siendo uno de ellos la harina de maíz morado que dará un toque perfecto al sabor del picarón, y la piña que, al cocinarla con canela y clavo, darán como resultado una miel deliciosa. Si bien es un nuevo sabor, sus costos son menores incluso al de la premezcla clásica, ya que se disminuye los gramos de las harinas base como las de zapallo, camote y trigo, para aumentar la de maíz morado, por lo que el costo aproximado del producto es s/6.98.



*Figura 145. Costo de insumos para la línea Peruanísima. Elaboración propia.*

## **Delivery**

Para hacer llegar nuestro producto a todos nuestros clientes, Duley va a tercerizar el servicio de delivery. Cada vez que se tenga un pedido, la empresa se contactará con los motorizados para coordinar la hora en la que ellos tendrán que llevar el pedido. Para ello, el cobro de este servicio sería de S/5 o S/7 según zona de reparto. Estas zonas son:



*Figura 146. Precio de delivery por distritos. Elaboración propia.*

## **Operarios**

Es importante mencionar la fuerza operativa de Duley que realiza los procesos productivos de las diferentes pre mezclas. Con el fin de estimar la cantidad de operarios requerida para cada mes, fue necesario evaluar la cantidad producida mensual y el tiempo aproximado para cada actividad. Es así como, considerando un lote de producción de 500 unidades, el tiempo incurrido por cada actividad, es el siguiente:

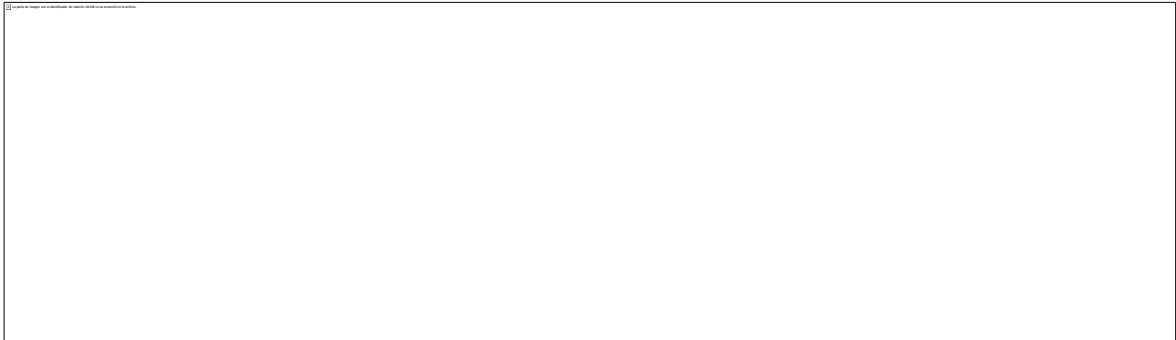
<b>Cantidad aproximada</b>	<b>500 unds</b>
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo en hrs.</b>
Evaluar la calidad de insumos	2
Homogenizar cantidad de insumos	3
Preparación de miel	3.5
Mezcla de insumos	2
Armado de cajas c/ utensilios	2
Envasado de miel	3
Envasado de premezcla	3.5
Embalaje del producto final	3
Limpieza de materiales e instalación	3
<b>Total horas</b>	<b>25</b>
<b>Hrs diarias</b>	<b>5</b>
<b>Días laborados mensuales</b>	<b>5</b>

*Figura 147. Cálculo de días laborables para los operarios. Elaboración propia.*

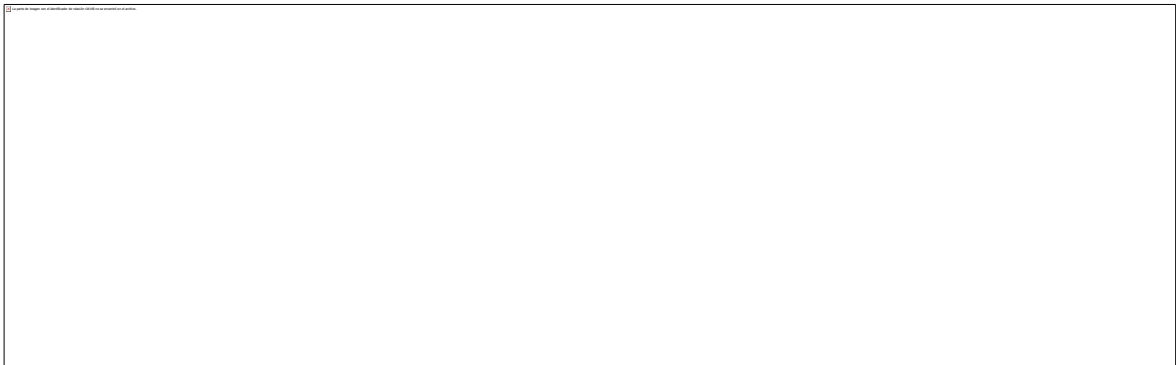
Cabe mencionar que dicho cálculo se realizó considerando el cuidado de la calidad de los insumos, así como el stock de las pre mezclas, pues de producir dos veces al mes, se podría contar con una demanda no cubierta y con insumos deteriorados. Por ello, para producir la totalidad del lote, durante parte del primer año, Duley contará con un operario que laborará cinco días de cada mes, bajo una jornada part-time, siendo esta de lunes a viernes de 7am a 12pm. Luego, en septiembre ingresará un nuevo operario, pues las cantidades a producir exceden la capacidad de un sólo operario. En cuanto a la remuneración que recibirán, ha sido calculada a partir del sueldo mínimo de S/930, que en 5 horas trabajadas resulta ser S/96.80. Sin embargo, como Duley reconoce el esfuerzo operativo de su fuerza laboral pagará un 3% adicional. Asimismo, a medida que la producción vaya en aumento, se requerirá del apoyo de otro operario, según la demanda del mercado, para la producción de las pre mezclas.

## Costo Variable Total

### Año 1: Proyección de Costos Variables



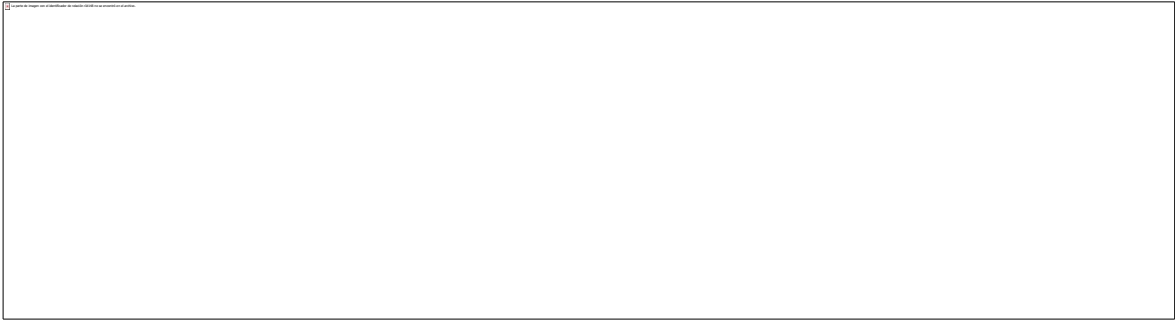
*Figura 148. Costos variables de Enero a Junio del 2021. Elaboración propia.*



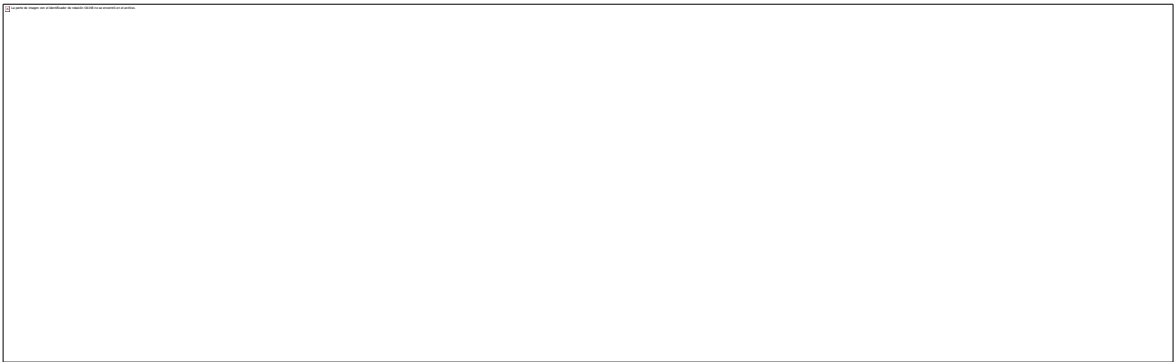
*Figura 149. Costos variables de Julio a Diciembre de 2021. Elaboración propia.*

Los costos variables que tiene Duley están conformados por los *costos de ventas*, *costos de producción adicionales* y *pago a operarios*. Estos varían según la cantidad vendida cada mes, por lo que las unidades monetarias cambiarán cada año. Analizando el primero de ellos, se observa que el costo de ventas va aumentando progresivamente con el pasar de los meses. Los costos de producción adicionales no son considerados en algunos meses, ya que no se cuenta con cantidades adicionales producidas. Por último, el monto de pago de los operarios se incrementa en el mes de septiembre debido al ingreso de otro operario por necesidad del mercado

## **Año 2: Proyección de Costos Variables**



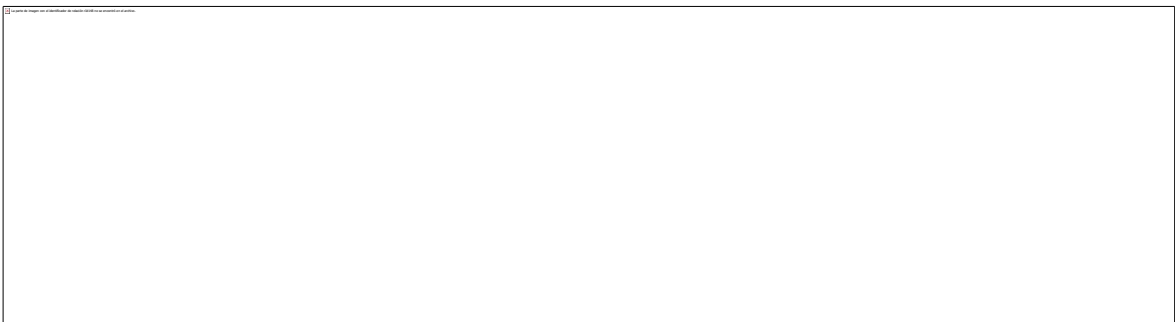
*Figura 150. Costos variables de Enero a Junio de 2022. Elaboración propia.*



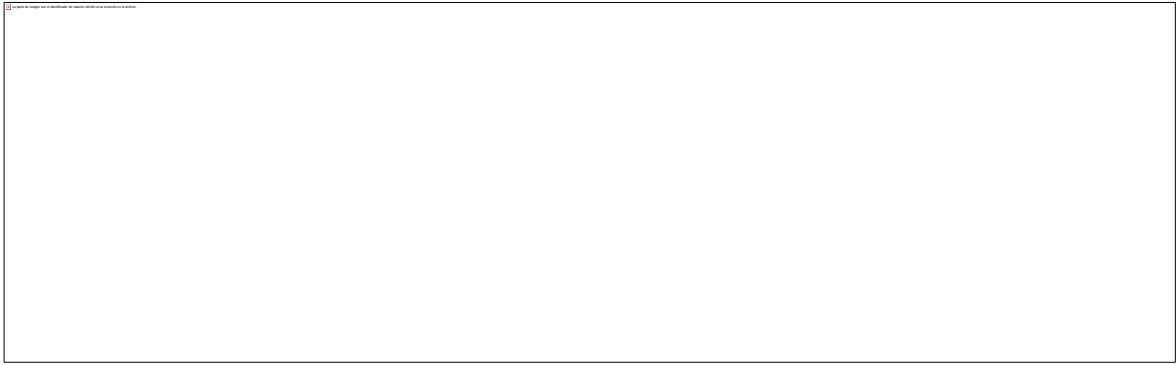
*Figura 151. Costos variables de Julio a Diciembre de 2022. Elaboración propia.*

Analizando el costo de variable del año 2, se observa un gran incremento significativo del costo de venta mismo a partir del mes de Junio, esto debido a que en ese mes sale a la venta la nueva línea Ancestral, lo cual significa que se producirá más unidades de pre mezclas. También se ve un aumento en el mes de Octubre, debido a que se incurre en una campaña de descuento del 10% en ambas líneas. Por último, se puede observar que el pago de los operarios aumenta en S/100 mensuales, ya que a partir de octubre se contará con un operario más para el proceso de producción.

## **Año 3: Proyección de Costos Variables**



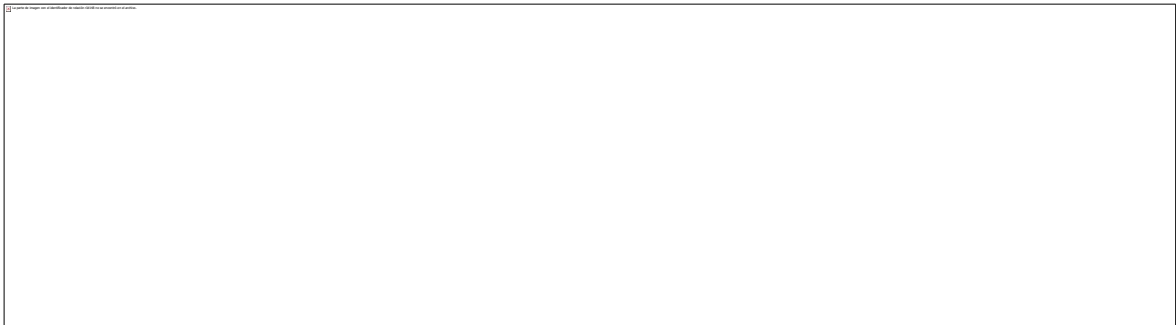
*Figura 152. Costos variables de Enero a Junio de 2023. Elaboración propia.*



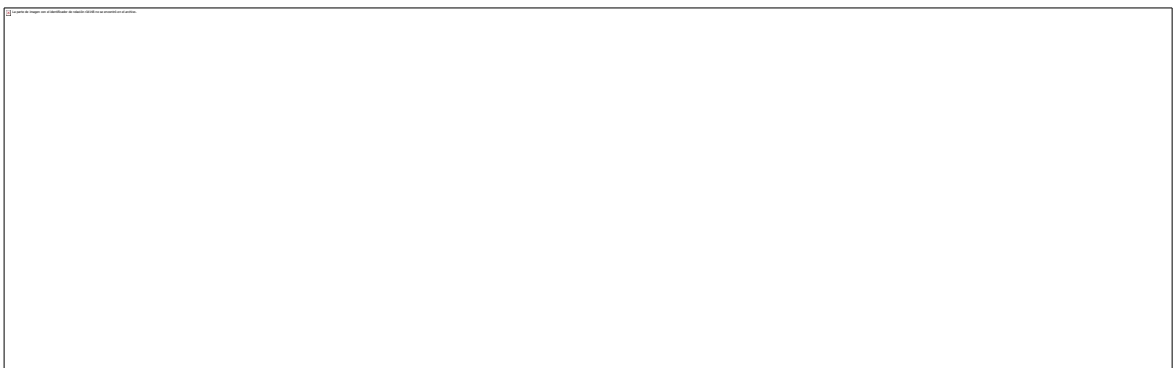
*Figura 153. Costos variables de Julio a Diciembre de 2023. Elaboración propia.*

En el tercer año, se observa que el costo de ventas aumenta notablemente, al igual que el año anterior, en el mes de Junio, debido a que sale una tercera línea, la Peruanísima, lo cual significa que se producirá una mayor cantidad de pre mezclas acorde a la demanda. Por último, se puede observar que el pago de los operarios aumenta en S/100, ya que se suma un operario más al equipo.

#### **Año 4: Proyección de Costos Variables**



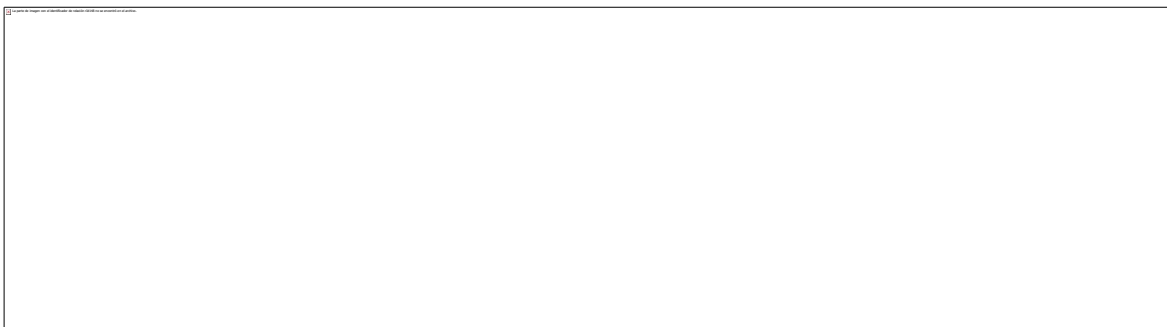
*Figura 154. Costos variables de Enero a Junio de 2024. Elaboración propia.*



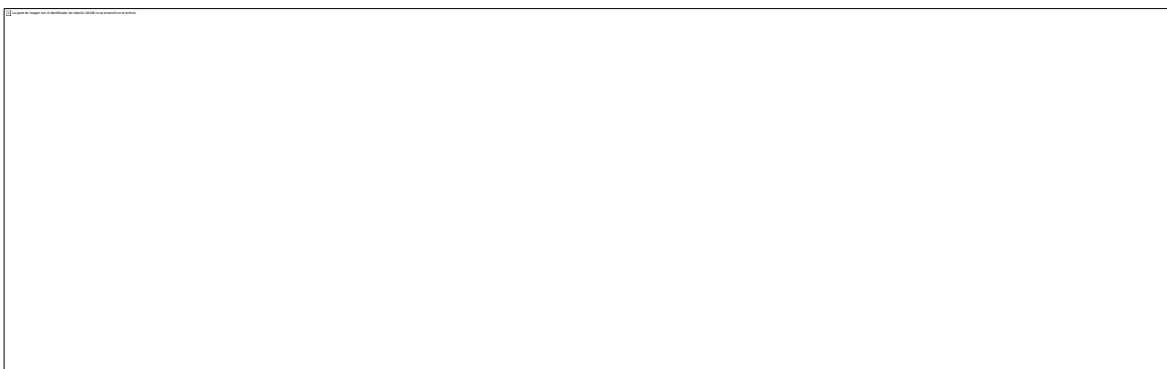
*Figura 155 Costos variables de Julio a Diciembre de 2024. Elaboración propia.*

En el cuarto año, se observa que el costo de ventas sigue aumentando ya que, con el pasar de los años, Duley se ha hecho más conocido entre el público objetivo, por lo cual la demanda irá en aumento. Además, el costo de la mano de obra directa, es decir, de los operarios, pasará a ser S/500 soles mensuales a partir del mes de octubre, ya que para fabricar la cantidad producida se requerirá de un operario más.

### **Año 5: Proyección de Costos Variables**



*Figura 156. Costos variables de Enero a Junio de 2025. Elaboración propia.*



*Figura 157. Costos variables de Julio a Diciembre de 2025. Elaboración propia.*

En el último año analizado, el costo de venta continúa en aumento, ya que se vende una mayor cantidad de pre mezclas por el posicionamiento de la marca. Además, al igual que el año 4, la mano de obra directa se mantiene en el mismo costo cada mes, por la capacidad de producción.

### **Costos Fijos**

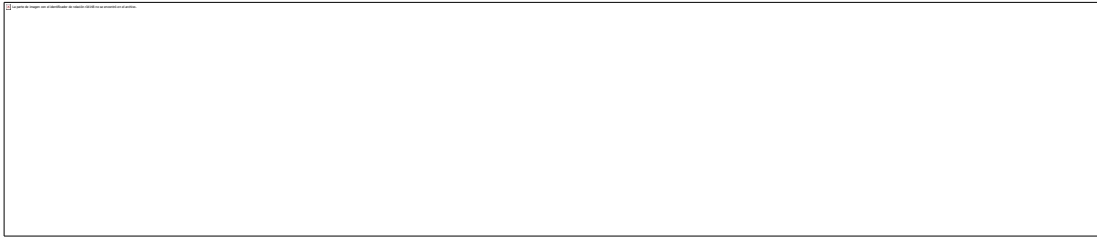
En cuanto a los costos fijos de Duley está el Alquiler del local, Servicios básicos y el Gas de cocina. Cabe mencionar que el primero se comenzará a pagar a partir del mes 3, ya que el local forma parte de la casa de uno de los accionistas, el cual mencionó que no era necesario pagar el alquiler en los dos primeros meses. A continuación, se presentará una tabla con los precios, IGV y el valor de cada uno de ellos:



## **Año 1: Proyección de Costos Fijos**



*Figura 158. Costos fijos de Enero a Junio de 2021. Elaboración propia.*



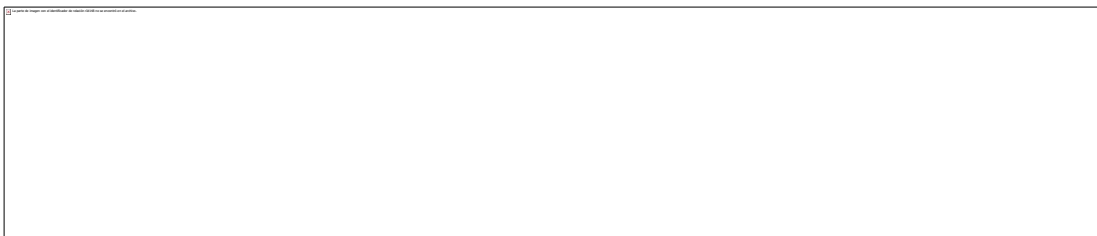
*Figura 159. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2021. Elaboración propia.*

Como se mencionó previamente, el alquiler de local se comenzará a contar como un costo fijo a partir del tercer mes, es decir, en el mes de Marzo del mismo año. Por ello, los costos aumentan en ese mes y se mantienen constantes por lo que queda del año 1. Asimismo, existe un incremento del 100% en el gas, debido al crecimiento de las ventas y el lanzamiento de la línea Ancestral.

## **Año 2: Proyección de Costos Fijos**



*Figura 160. Costos fijos de Enero a Junio de 2022. Elaboración propia.*



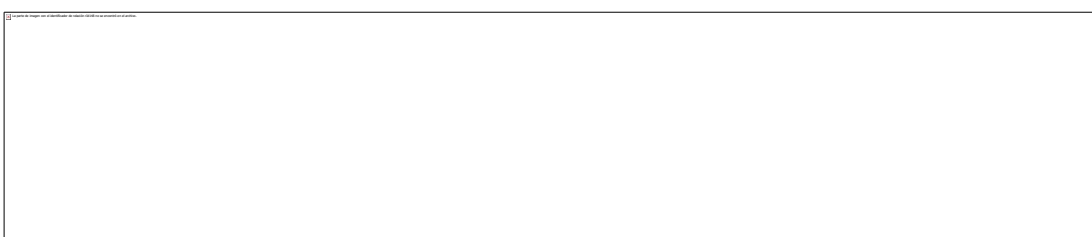
*Figura 161. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2022. Elaboración propia.*

En el año dos, se puede observar que el gasto por gas continúa constante, pues aún se mantiene el nivel de producción de la línea Clásica y Ancestral. Por otro lado, tanto el costo del alquiler del local como los servicios básicos se mantienen con el mismo costo del año anterior.

### **Año 3: Proyección de Costos Fijos**



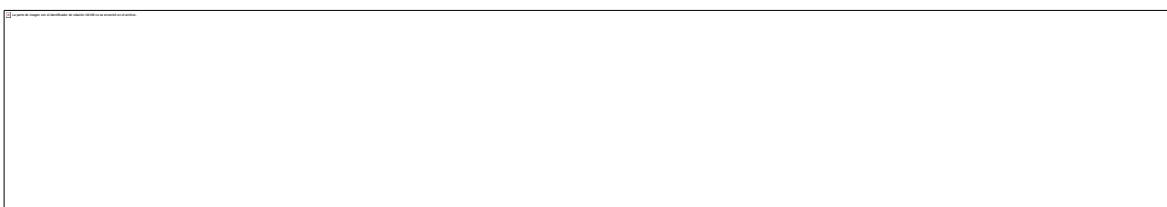
*Figura 162. Costos fijos de Enero a Junio de 2023. Elaboración propia.*



*Figura 163. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2023. Elaboración propia.*

Respecto al año 3, se puede identificar que el costo del alquiler aumenta en S/200 soles en el mes de Junio, esto debido a que la producción ha crecido debido al lanzamiento de nuestra tercera línea Peruanísima, la cual se realiza en ese mismo mes. Asimismo, el gas aumenta nuevamente, ya que, en ese año, por el incremento de las unidades producidas, se incurrirá en la compra de un tercer balón de gas de forma mensual. Por otro lado, los servicios básicos se mantendrán con el mismo costo.

### **Año 4: Proyección de Costos Fijos**



*Figura 164. Costos fijos de Enero a Junio de 2024. Elaboración propia.*

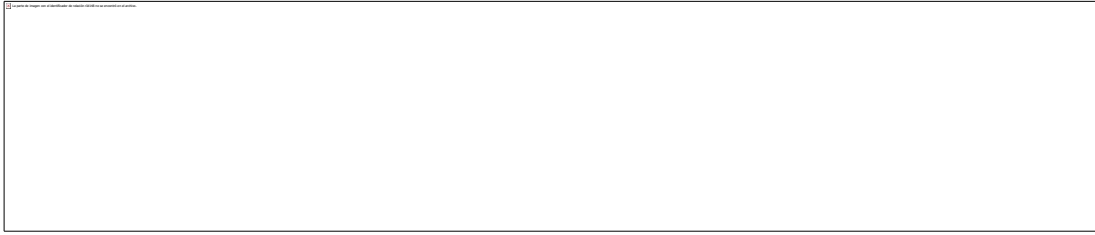


Figura 165. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2024. Elaboración propia.

En el cuarto año, los costos fijos, tanto el alquiler como los servicios básicos y el gas utilizado, seguirán siendo los mismos que el año anterior.

### Año 5: Proyección de Costos Fijos

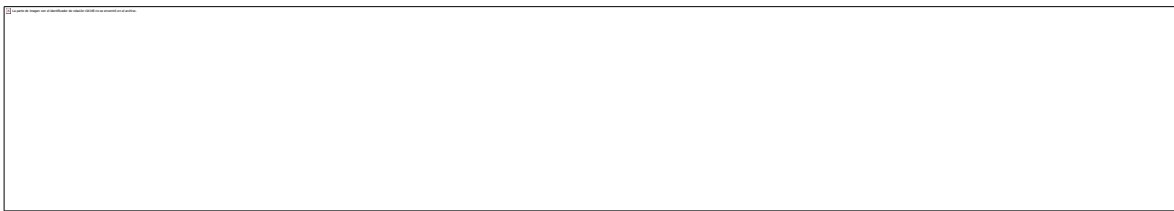


Figura 166. Costos fijos de Enero a Junio de 2025. Elaboración propia.



Figura 167. Costos fijos de Julio a Diciembre de 2025. Elaboración propia.

Por último, los costos fijos no sufrirán variación alguna, por lo cual seguirán siendo los mismos que el año 3 y el año 4.

### 3.6.2.2 Gastos

#### Año 0: Preoperativos

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Lanzamiento de premiado Daley			S/19.71				S/19.71
Campaña informativa de la premiado Daley				S/16.95			S/16.95
Campaña de ventas Daley					S/29.66		S/29.66
Capacitación a Operarios			S/69.49				S/69.49
<b>Total mensual</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/189.20</b>	<b>S/16.95</b>	<b>S/29.66</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/225.81</b>

Figura 168. Gastos preoperativos del año 2020. Elaboración propia.

En el año 0 se invierte S/ 59.32 en el Plan de Marketing que incluye el lanzamiento, la campaña informativa y de ventas de nuestra línea clásica.

Adicionalmente, con el fin de que el personal asegure la calidad en la recepción de los insumos, así como en la manipulación de los mismos, se invertirá s/169.49 en una capacitación liderada por un técnico de industrias alimentarias, quien explicará temas relacionados con la textura, olor, temperatura de los insumos para así evitar incurrir en mermas y devoluciones de productos.

## Año 1: Proyección de Gastos Operativos y Adicionales

Concepto	2021						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Papel Bond Fotocopia Millenium Paquete 500 Hojas, 75gr, A4	S/15.25						
Artesco, Engrapador 22H M-515 - Azul	S/15.08						
Vinifan, Perforador 15H M-H15 AZUL	S/4.83						
OVE, Tablero acrílico A4 Negro	S/19.07						
Artesco, Clips Metálicos	S/1.53						
OVE, Notas ADH 3x3 x5 Neon 500H	S/13.56						
Vinifan, Corrector para lapicero 9ML	S/3.81						
Faber-Castell, Bolígrafo 032-M TRILUX AZUL	S/3.56						
Vinifan, Folder doble tapa oficio	S/12.71						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/89.41	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Lanzamiento de premezcla Duley	S/1,271.19					S/1,271.19	
Campaña informativa de la premezcla Duley		S/728.81					
Campaña de ventas Duley			S/550.85				S/550.85
Promoción para toda la comunidad Duley				S/355.93			
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	S/1,271.19	S/728.81	S/550.85	S/355.93	S/1,271.19	S/0.00	S/550.85
Celebración de cumpleaños							
Tacho para residuos	S/294.41						
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	S/294.41	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Sueldo administrador	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/1,935.90	S/3,871.80
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/1,935.90	S/3,871.80
Pago por firma de contador							
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/3,590.90</b>	<b>S/2,664.71</b>	<b>S/2,486.75</b>	<b>S/2,291.83</b>	<b>S/3,303.88</b>	<b>S/1,935.90</b>	<b>S/4,422.65</b>
Módulo IGV	S/297.90	S/131.19	S/99.15	S/64.07	S/228.81	S/0.00	S/99.15
<b>Total con IGV</b>	<b>S/3,888.80</b>	<b>S/2,795.90</b>	<b>S/2,585.90</b>	<b>S/2,355.90</b>	<b>S/3,532.70</b>	<b>S/1,935.90</b>	<b>S/4,521.80</b>

Figura 169. Gastos de Enero a Junio de 2021. Elaboración propia.

Concepto	2021					Total Anual
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Papel Bond Fotocopia Millenium Paquete 500 Hojas, 75gr, A4						S/15.25
Artesco, Engrapador 22H M-515 - Azul						S/15.08
Vinifan, Perforador 15H M-H15 AZUL						S/4.83
OVE, Tablero acrílico A4 Negro						S/19.07
Artesco, Clips Metálicos						S/1.53
OVE, Notas ADH 3x3 x5 Neon 500H						S/13.56
Vinifan, Corrector para lapicero 9ML						S/3.81
Faber-Castell, Bolígrafo 032-M TRILUX AZUL						S/3.56
Vinifan, Folder doble tapa oficio						S/12.71
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/89.41
Lanzamiento de premezcla Duley						S/2,542.37
Campaña informativa de la premezcla Duley		S/728.81				S/1,457.62
Campaña de ventas Duley			S/550.85			S/1,652.54
Promoción para toda la comunidad Duley				S/355.93		S/355.93
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	S/0.00	S/728.81	S/550.85	S/0.00	S/0.00	S/6,008.47
Celebración de cumpleaños	S/50.85		S/50.85	S/50.85		S/152.54
Tacho para residuos	S/294.41					S/294.41
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	S/50.85	S/0.00	S/50.85	S/50.85	S/0.00	S/446.95
Sueldo administrador	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/3,871.80	S/97,296.19
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/3,871.80	S/2,296.19
Pago por firma de contador						S/500.00
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/500.00	S/500.00
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/1,986.75</b>	<b>S/2,664.71</b>	<b>S/2,537.60</b>	<b>S/2,083.54</b>	<b>S/4,371.80</b>	<b>S/34,341.09</b>
Módulo IGV	S/91.5	S/131.19	S/108.31	S/91.5	S/0.00	S/1,178.07
<b>Total con IGV</b>	<b>S/1,995.90</b>	<b>S/2,795.90</b>	<b>S/2,645.90</b>	<b>S/2,092.70</b>	<b>S/4,371.80</b>	<b>S/35,519.09</b>

Figura 170. Gastos de Julio a Diciembre de 2021. Elaboración propia.

Concepto	2021					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>GASTOS DE DELIVERY</b>	S/1,792.00	S/2,060.80	S/2,472.96	S/2,967.55	S/3,264.31	S/3,101.09
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/1,818.64</b>	<b>S/1,746.44</b>	<b>S/2,095.73</b>	<b>S/2,814.87</b>	<b>S/2,766.36</b>	<b>S/2,628.04</b>
Módulo IGV	S/273.36	S/314.36	S/377.23	S/452.68	S/497.95	S/473.05
<b>Total con IGV</b>	<b>S/1,792.00</b>	<b>S/2,060.80</b>	<b>S/2,472.96</b>	<b>S/2,967.55</b>	<b>S/3,264.31</b>	<b>S/3,101.09</b>

Figura 171. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2021. Elaboración propia.



Figura 172. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2021. Elaboración propia.

De acuerdo con el detalle nuestra proyección de gastos para el primer año, se destinará S/ 89.41 a gastos administrativos, los cuales comprenden artículos de escritorio para la oficina del administrador. Por otro lado, se destinará S/ 6,008.47 a gastos de marketing, para realizar la campaña informativa, lanzamiento de la premezcla clásica, promoción para nuestra comunidad en redes sociales y las campañas de ventas. Cabe señalar que este monto incrementará de acuerdo con nuestra expansión dentro del mercado. En cuanto al gasto de responsabilidad social es de S/446.95, que se distribuye en la celebración de cumpleaños de los colaboradores y la compra de tachos para una correcta segregación de residuos. En el primer año, la planilla la conformará una socia del equipo quien será la administradora, y percibirá una remuneración bruta de S/ 1,500.00 que al año resulta ser S/ 27,296.19. Cabe mencionar que, para asignar dicho monto, se investigó el sueldo acorde al mercado en los portales como bumeran y computrabajo, y, además, se consideró el nivel de carga de trabajo del primer año. Adicionalmente, se contratará un contador colegiado para la revisión y evaluación de los estados financieros anuales, el servicio a prestar por este es la firma que garantice la veracidad de los resultados de Duley mes a mes. Asimismo, se incurrirá en un gasto adicional, gasto de delivery, el cual irá variando según las unidades producidas.

## Año 2: Proyección de Gastos Operativos y Adicionales

Concepto	2022						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Papel Bond Fotocopia Millenium Paquete 300 Hojas, 75gr, A4	S/15.25						
Artesco, Engrapador 22H M-315 - Azul	S/15.00						
Vinifon, Perforador 13H M-H15 AZUL	S/4.03						
OYE, Tablero acrílico A4 Negro	S/19.07						
Artesco, Clips Metálicos	S/1.33						
OYE, Notas ADH 3x3 x5 Neon 500H	S/13.56						
Vinifon, Corrector para lapicera 9ML	S/3.81						
Faber-Castell, Bolígrafo 039-M TRILUX AZUL	S/3.56						
Vinifon, Folder doble tope oficio	S/19.71						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/89.41</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>
Contratación de premezcla Duley			S/1,016.95			S/1,016.95	
Campaña informativa de la premezcla Duley				S/644.07			
Campaña de ventas Duley							S/669.49
Promoción para toda la comunidad Duley	S/376.27						
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>S/376.27</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/1,016.95</b>	<b>S/644.07</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/1,016.95</b>	<b>S/669.49</b>
Celebración de cumpleaños	S/50.85			S/50.85			
Capacitación a operarios						S/338.98	
Bono de desempleo							
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>S/50.85</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/50.85</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/338.98</b>	<b>S/0.00</b>
Sueldo administrador	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,439.23	S/2,323.08	S/4,646.16
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/2,439.23</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/4,646.16</b>
Pago por firma de contador							
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/3,039.61</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/3,340.03</b>	<b>S/3,016.00</b>	<b>S/2,439.23</b>	<b>S/3,679.01</b>	<b>S/5,315.65</b>
Módulo IGV	S/120.97	S/0.00	S/183.05	S/123.06	S/0.00	S/124.07	S/120.31
<b>Total con IGV</b>	<b>S/3,160.58</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/3,523.08</b>	<b>S/3,139.06</b>	<b>S/2,439.23</b>	<b>S/3,803.08</b>	<b>S/5,436.16</b>

Figura 173. Gastos de Enero a Junio de 2022. Elaboración propia.

Concepto	2022					Total Anual
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Papel Bond Fotocopia Millenium Paquete 500 Hojas, 75gr, A4						S/15.25
Artesco, Engranador 22H M-515 - Azul						S/15.08
Vimifan, Perforador 15H M.H15 AZUL						S/4.83
OVE, Tablero acrílico A4 Negro						S/19.07
Artesco, Clips Metálicos						S/1.53
OVE, Notas ADH 3x3 x5 Neon 500H						S/13.56
Vimifan, Corrector para lapicera 9ML						S/3.81
Faber-Castell, Bolígrafo 032-MTRILUX AZUL						S/3.56
Vimifan, Folder doble tapa oficio						S/12.71
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	<b>S/89.41</b>
Lanzamiento de premezcla Duley						S/2,033.90
Campaña informativa de la premezcla Duley				S/644.07		S/1,288.14
Campaña de ventas Duley	S/669.49		S/669.49			S/2,008.47
Promoción para toda la comunidad Duley				S/644.07		S/776.27
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	S/669.49	S/0.00	S/669.49	S/644.07	S/0.00	<b>S/5,906.78</b>
Celebración de cumpleaños	S/50.85					S/152.54
Capacitación a operarios						S/338.96
Bono de desempeño					S/169.49	S/169.49
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	S/50.85	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/169.49	<b>S/661.02</b>
Sueldo administrador	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,439.23	S/4,646.16	S/2,755.43
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,323.08	S/2,439.23	S/4,646.16	<b>S/32,755.43</b>
Pago por firma de contador					S/300.00	S/300.00
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/300.00	<b>S/300.00</b>
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/3,043.42</b>	<b>S/2,323.08</b>	<b>S/2,992.57</b>	<b>S/3,083.30</b>	<b>S/5,315.65</b>	<b>S/39,912.63</b>

Figura 174. Gastos de Julio a Diciembre de 2022. Elaboración propia.

Concepto	2022					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>GASTOS DE DELIVERY</b>	S/2,954.00	S/2,806.30	S/3,086.93	S/3,549.97	S/3,379.47	S/6,180.72
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/2,503.39</b>	<b>S/2,378.22</b>	<b>S/2,616.04</b>	<b>S/3,008.45</b>	<b>S/2,858.03</b>	<b>S/5,237.90</b>
Modulo IGV	S/450.61	S/428.08	S/470.89	S/541.52	S/514.44	S/942.82
<b>Total con IGV</b>	<b>S/2,954.00</b>	<b>S/2,806.30</b>	<b>S/3,086.93</b>	<b>S/3,549.97</b>	<b>S/3,379.47</b>	<b>S/6,180.72</b>

Figura 175. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2022. Elaboración propia.

--

Figura 176. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2022. Elaboración propia.

Para el segundo año de operación, mantendremos el monto de S/89.41 para gastos administrativos. Sin embargo, el monto a desembolsar en campañas de marketing asciende a S/ 5,906.78, ya que en el segundo año se lanza la premezcla ancestral. En cuanto al gasto de responsabilidad social, se verá incrementado por la capacitación adicional que se le dará al nuevo operario. Adicionalmente, se otorgará un bono de desempeño valorizado en S/200.00 a aquel colaborador que obtenga un puntaje sobresaliente en la evaluación de desempeño. Finalmente, la remuneración base de la administradora se incrementará en S/ 300.00, pues la carga laboral será mayor al tener una mayor cantidad demandada y por ende producida. Es así como los gastos del personal ascienden a S/. 32,755.43 al año. En el caso de los gastos de delivery, los cuales son variables, aumentarán a mitad de año debido a que se lanzará la nueva línea de Duley, línea Ancestral.

### Año 3: Proyección de Gastos Operativos y Adicionales

Concepto	2023						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Papel Bond Fotocopia Millennium Paquete 500 Hojas, 75gr. A4	S/15.25						
Artesco, Engrapador 22H M-515 - Azul	S/15.08						
Vinifan, Perforador 15H M-H15 AZUL	S/4.83						
OYE, Tablero acrílico A4 Negro	S/19.07						
Artesco, Clips Metálicos	S/1.53						
OYE, Notas ADH 3x3 x5 Neon 500H	S/13.56						
Vinifan, Corrector para lapicera 9ML	S/3.81						
Faber-Castell, Bolígrafo 032-M TRILUX AZUL	S/3.56						
Vinifan, Folder doble tapa oficio	S/12.71						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/89.41</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>
Lanzamiento de premezcla Duley						S/790.34	
Campaña informativa de la premezcla Duley			S/576.27				
Campaña de ventas Duley				S/796.61			S/796.61
Promoción para toda la comunidad Duley	S/610.17						
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>S/610.17</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/576.27</b>	<b>S/796.61</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/790.34</b>	<b>S/796.61</b>
Celebración de cumpleaños	S/50.85			S/50.85			
Capacitación a operarios						S/338.98	
Actividad de integración							
Bono de desempeño							
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>S/50.85</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/50.85</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/338.98</b>	<b>S/0.00</b>
Sueldo administrador	S/2,968.38	S/2,968.38	S/2,968.38	S/2,968.38	S/3,116.80	S/2,968.38	S/5,936.76
Auxiliar de Logística	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/1,935.90	S/3,871.80
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/5,149.49</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/9,808.56</b>
Pago por firma de contador	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/5,654.70</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/5,480.55</b>	<b>S/5,751.74</b>	<b>S/5,149.49</b>	<b>S/5,963.60</b>	<b>S/10,605.17</b>
Módulo IGV	S/135.00	S/0.00	S/103.73	S/152.54	S/0.00	S/190.68	S/143.39
<b>Total con IGV</b>	<b>S/5,789.70</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/5,584.28</b>	<b>S/5,904.28</b>	<b>S/5,149.49</b>	<b>S/6,154.28</b>	<b>S/10,748.56</b>

Figura 177. Gastos de Enero a Junio de 2023. Elaboración propia.

Concepto	2023					Total Anual
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Papel Bond Fotocopia Millennium Paquete 500 Hojas, 75gr. A4						S/15.25
Artesco, Engrapador 22H M-515 - Azul						S/15.08
Vinifan, Perforador 15H M-H15 AZUL						S/4.83
OYE, Tablero acrílico A4 Negro						S/19.07
Artesco, Clips Metálicos						S/1.53
OYE, Notas ADH 3x3 x5 Neon 500H						S/13.56
Vinifan, Corrector para lapicera 9ML						S/3.81
Faber-Castell, Bolígrafo 032-M TRILUX AZUL						S/3.56
Vinifan, Folder doble tapa oficio						S/12.71
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>0</b>	<b>S/89.41</b>
Lanzamiento de premezcla Duley						S/790.34
Campaña informativa de la premezcla Duley		S/576.27				S/1,152.54
Campaña de ventas Duley			S/796.61			S/2,389.83
Promoción para toda la comunidad Duley						S/610.17
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/576.27</b>	<b>S/796.61</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/4,879.88</b>
Celebración de cumpleaños	S/50.85					S/152.54
Capacitación a operarios						S/338.98
Actividad de integración		S/338.98				S/338.98
Bono de desempeño					S/338.98	S/338.98
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>S/50.85</b>	<b>S/338.98</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/338.98</b>	<b>S/1,169.49</b>
Sueldo administrador	S/2,968.38	S/2,968.38	S/2,968.38	S/3,116.80	S/5,936.76	S/41,854.16
Auxiliar de Logística	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/1,935.90	S/27,296.19
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/4,904.28</b>	<b>S/5,149.49</b>	<b>S/9,808.56</b>	<b>S/69,150.35</b>
Pago por firma de contador	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/4,955.13</b>	<b>S/5,819.53</b>	<b>S/5,700.89</b>	<b>S/5,149.49</b>	<b>S/10,647.54</b>	<b>S/75,782.13</b>
Módulo IGV	S/915	S/164.75	S/143.39	S/0.00	S/61.02	S/1,103.72
<b>Total con IGV</b>	<b>S/4,964.28</b>	<b>S/5,984.28</b>	<b>S/5,844.28</b>	<b>S/5,149.49</b>	<b>S/10,708.56</b>	<b>S/76,885.85</b>

Figura 178. Gastos de Julio a Diciembre de 2023. Elaboración propia.

Concepto	2023					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>GASTOS DE DELIVERY</b>	S/6,104.00	S/5,798.80	S/6,668.62	S/8,002.34	S/7,602.23	S/11,148.45
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/5,172.88</b>	<b>S/4,914.24</b>	<b>S/5,651.37</b>	<b>S/6,781.65</b>	<b>S/6,442.57</b>	<b>S/9,447.84</b>
Módulo IGV	S/931.12	S/884.56	S/1,017.25	S/1,220.70	S/1,159.66	S/1,700.61
<b>Total con IGV</b>	<b>S/6,104.00</b>	<b>S/5,798.80</b>	<b>S/6,668.62</b>	<b>S/8,002.34</b>	<b>S/7,602.23</b>	<b>S/11,148.45</b>

Figura 179. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2023. Elaboración propia.

--	--	--	--	--	--	--

Figura 180. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2023. Elaboración propia.

En el tercer año de operación, el monto a gastar en materiales de oficina se mantendrá, mientras que los gastos de marketing disminuyen en S/224 por invertir un menor monto en las campañas y lanzamientos de nuestras premezclas. Cabe mencionar que antes del lanzamiento de la línea peruanísima, se capacitará a nuestros tres operarios sobre la calidad y manipulación de la harina de maíz morado, por lo que los gastos de capacitación ascenderán a S/ 338.98. En cuanto a los gastos de responsabilidad social, se destinará S/ 338.98 a la actividad de integración realizada en el mes de septiembre, con el fin de confraternizar y promover una buena cultura organizacional. Adicionalmente, en dicho año se está considerando el pago del bono de desempeño a los operarios que hayan obtenido un buen desempeño. Como último punto, dada la creciente demanda de las pre mezclas, la administradora tendrá una mayor carga laboral y un mayor nivel de responsabilidad, por lo que su remuneración aumentará en S/ 500, lo cual da un total de S/2300 mensuales. Si bien, la administradora podría obtener una mayor remuneración por haber egresado hace tres años de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, se le pagará dicho monto, ya que cuando se le ofreció la oportunidad, lo aceptó evaluando el costo de oportunidad. Es decir, para ella lo más importante es desarrollar su emprendimiento, conocimiento y habilidades, para que una vez que esté consolidado en el mercado, pueda sumar más gente al equipo, empezar a designar funciones y mirar nuevas oportunidades en el mercado, relacionadas a su carrera de Recursos Humanos. Claro que, seguirá siendo socia de Duley y lo acompañará en su crecimiento.

Por otro lado, es importante mencionar que durante el tercer año se sumará al equipo Duley un Auxiliar de Logística, por lo que el gasto de personal ascenderá a S/. 69,150.35. Asimismo, como el año anterior, los gastos de delivery sufrirán un incremento a mitades de años, esto debido a que saldrá a la venta la nueva línea Peruanísima.



## Año 4: Proyección de Gastos Operativos y Adicionales

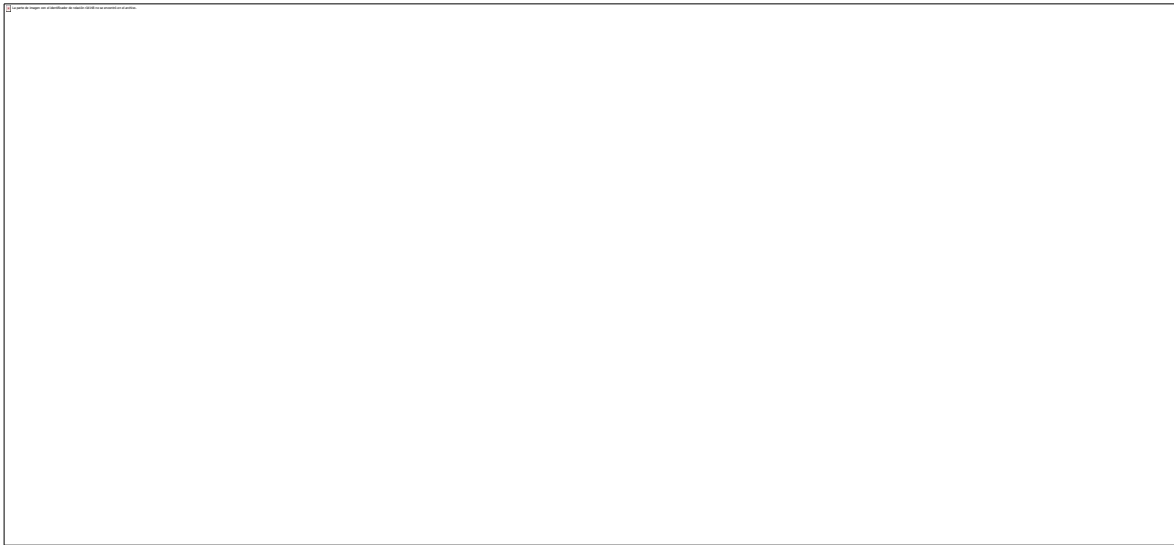


Figura 181. Gastos de Enero a Junio de 2024. Elaboración propia.

Concepto	2024					Total Anual
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Papel Bond, Fotocopia Millenium Paquete 500 Hojas, 75gr, A4						S/15.25
Artesco, Engrapador 22H M-315 - Azul						S/15.00
Vinifan, Perforador 15H M-H15 AZUL						S/4.83
OVE, Tablero acrílico A4 Negro						S/19.07
Artesco, Clips Metálicos						S/1.53
OVE, Notas ADH 3x5 x5 Neon 300H						S/13.36
Vinifan, Conector para lapicero 9ML						S/3.81
Faber-Castell, Bolígrafo 032-M TRILUX AZUL						S/3.56
Vinifan, Folder doble tope oficina						S/19.71
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	<b>S/89.41</b>
Campaña informativa de la premezcla Duley						S/610.17
Campaña informativa de la premezcla Duley						S/610.17
Campaña de ventas Duley			S/1,101.69			S/2,203.39
Promoción para toda la comunidad Duley						S/1,016.95
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	S/0.00	S/0.00	S/1,101.69	S/0.00	S/0.00	<b>S/4,440.68</b>
Celebración de cumpleaños	S/50.85					S/132.54
Actividad de Integración		S/338.98				S/338.98
Bono de desempeño					S/338.98	S/338.98
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	S/50.85	S/338.98	S/0.00	S/0.00	S/338.98	<b>S/630.51</b>
Sueldo administrador	S/3,613.68	S/3,613.68	S/3,613.68	S/3,794.36	S/7,227.36	S/20,952.89
Auxiliar de logística	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,032.70	S/3,871.80	S/12,292.19
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	S/5,549.58	S/5,549.58	S/5,549.58	S/5,827.06	S/11,099.16	<b>S/78,249.08</b>
Pago por firma de contador					S/500.00	S/500.00
<b>GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/500.00	<b>S/500.00</b>
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/5,600.43</b>	<b>S/5,888.56</b>	<b>S/6,651.27</b>	<b>S/5,827.06</b>	<b>S/11,938.14</b>	<b>S/84,109.67</b>
Módulo IGV	S/915	S/61.02	S/798.31	S/0.00	S/61.02	S/1,984.91
<b>Total con IGV</b>	<b>S/5,609.38</b>	<b>S/5,949.58</b>	<b>S/6,849.58</b>	<b>S/5,827.06</b>	<b>S/11,999.16</b>	<b>S/85,074.58</b>

Figura 182. Gastos de Julio a Diciembre de 2024. Elaboración propia.

Concepto	2024					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>GASTOS DE DELIVERY</b>	S/9,877.78	S/9,383.89	S/10,322.28	S/11,870.62	S/11,277.09	S/12,404.80
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/8,371.00</b>	<b>S/7,952.45</b>	<b>S/8,747.69</b>	<b>S/10,059.85</b>	<b>S/9,556.85</b>	<b>S/10,512.34</b>
Módulo IGV	S/1,506.78	S/1,431.44	S/1,574.58	S/1,810.77	S/1,720.23	S/1,892.26
<b>Total con IGV</b>	<b>S/9,877.78</b>	<b>S/9,383.89</b>	<b>S/10,322.28</b>	<b>S/11,870.62</b>	<b>S/11,277.09</b>	<b>S/12,404.80</b>

Figura 183. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2024. Elaboración propia.



Figura 184. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2024. Elaboración propia.

Para el cuarto año de operación, los gastos administrativos se mantienen, dado que los materiales de oficina solo son requeridos por nuestra administradora para sus labores de gestión. En cuanto al gasto de marketing, se disminuyen en S/1034.00, ya que se invertirá en campañas de redes sociales por más días. Por otro lado, en cuanto al gasto de responsabilidad social disminuirá en S/338.98, ya que en este año no se capacitará a los operarios, dado que no se lanzará al mercado una nueva línea de pre mezclas. En cuanto al gasto de recursos humanos, aumentará, ya que el administrador recibirá S/ 500 adicionales como remuneración. Sin embargo, la remuneración del auxiliar de logística se mantendrá, pues sus funciones y carga laboral aún se mantienen equilibradas. Asimismo, en cuanto a los gastos adicionales, éstos seguirán incrementando con el pasar de los meses ya que, al tener cuatro años en el mercado, Duley contará con un mayor reconocimiento entre las personas.

### Año 5: Proyección de Gastos Operativos y Adicionales

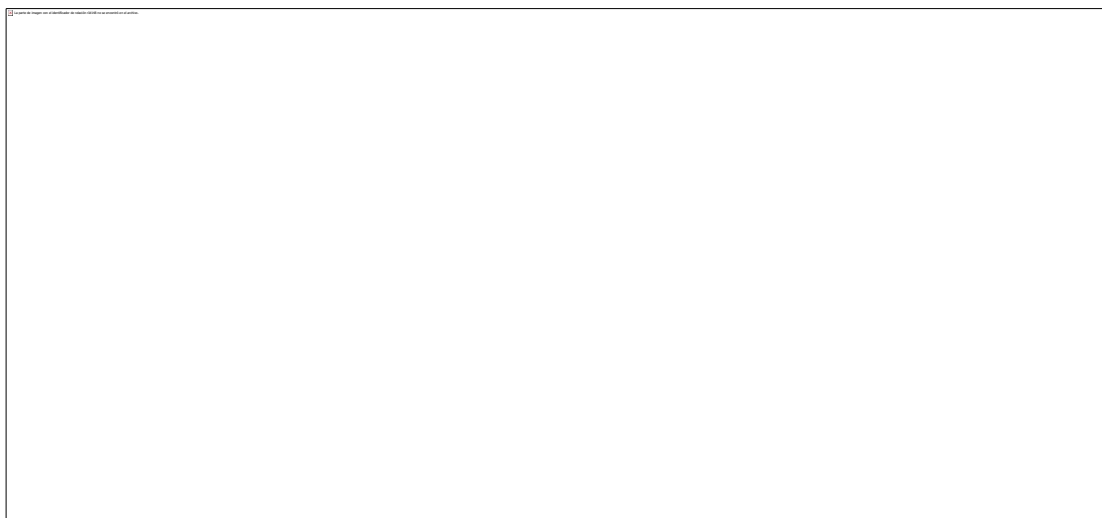


Figura 185. Gastos de Enero a Junio de 2025. Elaboración propia.

Concepto	2025						Total Anual
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Papel Bond Ediciones Millennium Paquete 500 Hojas, 75gr, A4							S/15.93
Arteson, Engranajes 2011 M.515 - Azul							S/15.00
Vinifon, Pósteros 3511 M.105 AZUL							S/4.83
OVE, Tablero oficina A4 Nivona							S/19.07
Arteson, Clips Metálicos							S/1.53
OVE, Notas ADH 3x3 a5 Nivona 500H							S/13.56
Vinifon, Carpetas para lapiceros SML							S/3.81
Faber-Castell, Bolígrafo 039-M TRILUX AZUL							S/3.56
Vinifon, Folder doble tapa oficio							S/12.71
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	<b>S/89.41</b>
Campaña informativa de la premezcla Duley							S/627.12
Campaña informativa de la premezcla Duley							S/627.12
Campaña de ventas Duley	S/1,101.69			S/1,101.69			S/2,203.39
Promoción para toda la comunidad Duley							S/2,186.44
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	S/1,101.69	S/0.00	S/0.00	S/1,101.69	S/0.00	S/0.00	<b>S/3,644.07</b>
Celebración de cumpleaños		S/50.85					S/192.54
Actividad de Integración			S/338.98				S/338.98
Bono de desempleo						S/338.98	S/338.98
<b>GASTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	S/0.00	S/50.85	S/338.98	S/0.00	S/0.00	S/338.98	<b>S/830.51</b>
Sueldo administrador	S/5,162.40	S/2,581.20	S/2,581.20	S/2,581.20	S/2,710.26	S/3,162.40	S/36,394.92
Auxiliar de logística	S/3,871.80	S/1,935.90	S/1,935.90	S/1,935.90	S/2,092.70	S/3,871.80	S/27,296.79
<b>GASTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	S/9,034.20	S/4,517.10	S/4,517.10	S/4,517.10	S/4,742.96	S/9,034.20	<b>S/61,691.11</b>
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/10,135.89</b>	<b>S/4,567.95</b>	<b>S/4,856.00</b>	<b>S/5,618.79</b>	<b>S/4,742.96</b>	<b>S/9,173.16</b>	<b>S/70,255.09</b>
Módulo IGV	S/995.31	S/915	S/61.02	S/790.71	S/0.00	S/61.02	S/1,319.12
<b>Total con IGV</b>	<b>S/10,134.20</b>	<b>S/4,577.10</b>	<b>S/4,917.10</b>	<b>S/5,817.10</b>	<b>S/4,742.96</b>	<b>S/9,434.20</b>	<b>S/71,436.61</b>

Figura 186. Gastos de Julio a Diciembre de 2025. Elaboración propia.

Concepto	2025					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>GASTOS DE DELIVERY</b>	S/10,470.44	S/9,946.92	S/10,941.61	S/10,582.86	S/11,953.71	S/13,149.09
<b>Total (sin IGV)</b>	<b>S/8,673.26</b>	<b>S/8,429.60</b>	<b>S/9,272.55</b>	<b>S/10,663.44</b>	<b>S/10,130.27</b>	<b>S/11,143.29</b>
Modulo IGV	S/1,597.19	S/1,517.33	S/1,669.06	S/1,919.42	S/1,823.45	S/2,005.79
<b>Total con IGV</b>	<b>S/10,470.44</b>	<b>S/9,946.92</b>	<b>S/10,941.61</b>	<b>S/12,582.86</b>	<b>S/11,953.71</b>	<b>S/13,149.09</b>

Figura 187. Gastos adicionales de Enero a Junio de 2025. Elaboración propia

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
GASTOS DE DELIVERY	S/10,470.44	S/9,946.92	S/10,941.61	S/10,582.86	S/11,953.71	S/13,149.09
Total (sin IGV)	S/8,673.26	S/8,429.60	S/9,272.55	S/10,663.44	S/10,130.27	S/11,143.29
Modulo IGV	S/1,597.19	S/1,517.33	S/1,669.06	S/1,919.42	S/1,823.45	S/2,005.79
Total con IGV	S/10,470.44	S/9,946.92	S/10,941.61	S/12,582.86	S/11,953.71	S/13,149.09

Figura 188. Gastos adicionales de Julio a Diciembre de 2025. Elaboración propia

Para el quinto año de operación, los gastos administrativos se mantienen, dado que los materiales de oficina solo son requeridos por nuestra administradora para sus labores de gestión. En cuanto al gasto de marketing, disminuyen en S/432.0, ya que se invertirá un monto menor en campañas de redes sociales. Por otro lado, en cuanto al gasto de responsabilidad social también disminuyen en mantendrá en S/338.98, debido a que no se realizarán capacitará al personal hasta que lance una nueva premezcla. En cuanto al gasto de recursos humanos, aumentará, ya que el administrador recibirá S/ 645.30 adicionales como remuneración. Sin embargo, la remuneración del auxiliar de logística se mantendrá, pues sus funciones y carga laboral aún se mantienen equilibradas. Asimismo, en cuanto al gasto de delivery, este variará según las unidades producidas de cada una de las líneas de Duley.

### 3.6.3 Inversiones

Con la finalidad de iniciar el negocio de Duley, se han realizado inversiones en activos fijos, intangibles y preoperativos. Adicionalmente, cabe precisar que se realizará inversiones adicionales para mejorar el proceso operativo a lo largo del periodo. A continuación, se detallarán las inversiones realizadas para el negocio.

#### Activos Fijos

En la siguiente ilustración se muestra la inversión realizada en maquinarias, equipos, muebles y enseres. En primer lugar, se realiza la adquisición de maquinaria directamente vinculado con la producción de la premezcla y la miel. Asimismo, se realiza la adquisición de equipos de trabajo de acero inoxidable para el manejo de los insumos y el almacenaje. Finalmente, se adquiere muebles para oficina en la cual se realizará lo vinculado con la gestión de la empresa.

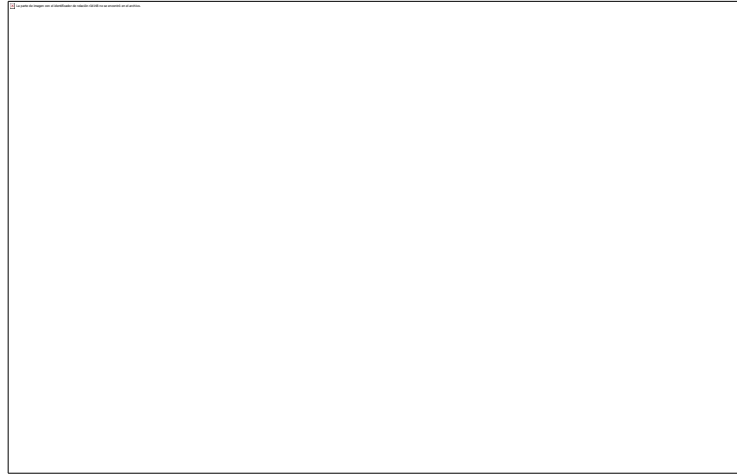


Figura 189. Resumen de inversión en Activos Fijos y Muebles y Enseres. Elaboración propia.

A continuación, se muestra el detalle de la depreciación de los activos fijos.

	% Depreciación	Dep. Anual	Dep. Mensual	Valor de adquisición	Valor de venta	Valor en libros	Utilidad	IR (29.5%)	Neto
<b>Maquinaria y equipo</b>									
Máquina mezcladora de 25 kg	20%	5/422	5/35	5/2,110	5/1,500	5/0	5/1,500	5/443	5/1,056
Máquina Deslizador Llenador Líquidos Control Digital	20%	5/254	5/21	5/1,271	5/700	5/0	5/700	5/207	5/494
Cocina industrial	20%	5/441	5/37	5/2,203	5/500	5/0	5/500	5/148	5/353
Muebles de trabajo y almacenaje	10%	5/172	5/14	5/1,716	5/1,290	5/426	5/360	5/107	5/255
Utensilios de cocina	10%	5/96	5/8	5/963	5/310	5/481	-5/171	-5/51	-5/121
3 Balanzas gramera digital	10%	5/5	5/0	5/51	5/30	5/25	5/5	5/1	5/3
Laptop	20%	5/271	5/23	5/1,355	5/1,000	5/0	5/1,000	5/295	5/705
<b>Muebles y enseres</b>									
Mesa y sillas de reuniones	10%	5/119	5/10	5/1,066,44068	5/550	5/593	5/43	5/0	5/43

Figura 190. Resumen de la depreciación de los Activos Fijos. Elaboración propia.

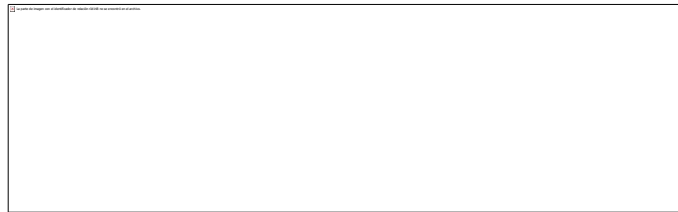
En lo que respecta a los años en los cuales se plantea realizar la inversión en activos fijos, se plantea realizar una inversión inicial para el año 0 y la inversión en maquinaria para el año 3.

### **Intangibles y Preoperativos**

En la siguiente imagen se muestra el detalle de los intangibles y gastos preoperativos en los cuales se incurren, estos se encuentran detallados con el funcionamiento de la empresa, permisos legales y acondicionamiento del área de producción de acuerdo con ley.



*Figura 191. Resumen de la inversión preoperativa en Intangibles. Elaboración propia.*



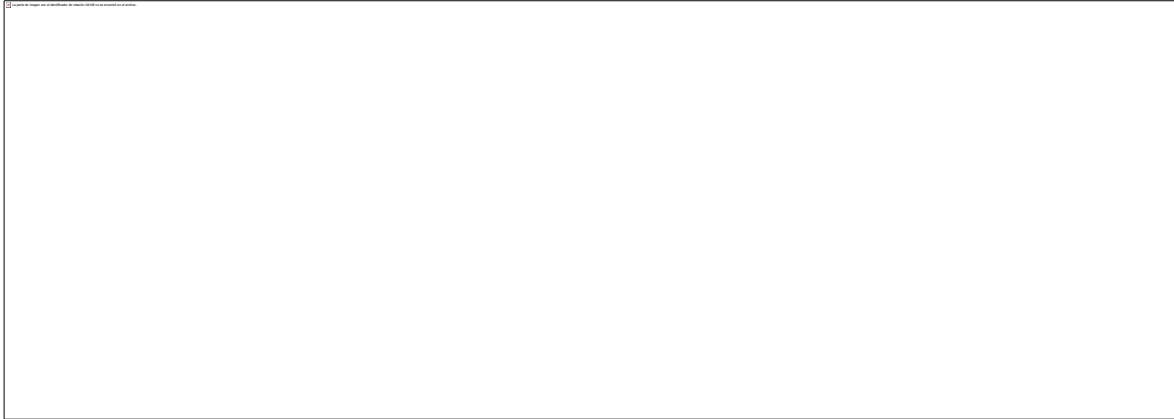
*Figura 192. Resumen de la inversión en Acondicionamiento del local. Elaboración propia.*

Los gastos preoperativos e intangibles en los cuales incurre Duley, se realiza en el año 0, comenzando con la constitución de la empresa. Siguiendo información de SUNARP, la realización de este pago incluye los gastos por trámites y documentación, la reserva del nombre, la inscripción de RUC de empresa, la inscripción en registros públicos y los pagos por trámites. Por otro lado, se debe considerar el registro de la marca en INDECOPI, el cual permitirá distinguir e identificar el producto de manera única, asimismo este pago permite obtener la autorización del uso del mismo en el territorio nacional. En lo que respecta al registro sanitario, es considerado de gran importancia, puesto que es un proceso que permite garantizar a los consumidores la obtención de productos de calidad y prácticas en los procesos de producción respaldados con protocolos de salud. Adicionalmente, se realiza el pago del acondicionamiento del local con la finalidad de cumplir con los estándares establecidos para la obtención del registro sanitario.

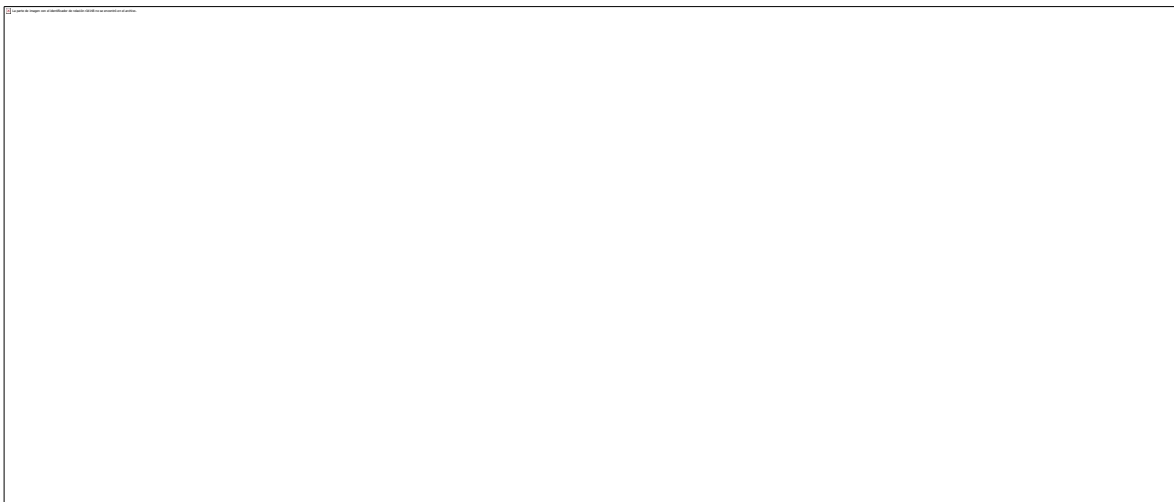
### 3.6.4 Estados financieros y Análisis de los EE.FF.

#### Flujo de Caja

#### **Año 1: Proyección del Flujo de Caja**



*Figura 193. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2021. Elaboración propia.*

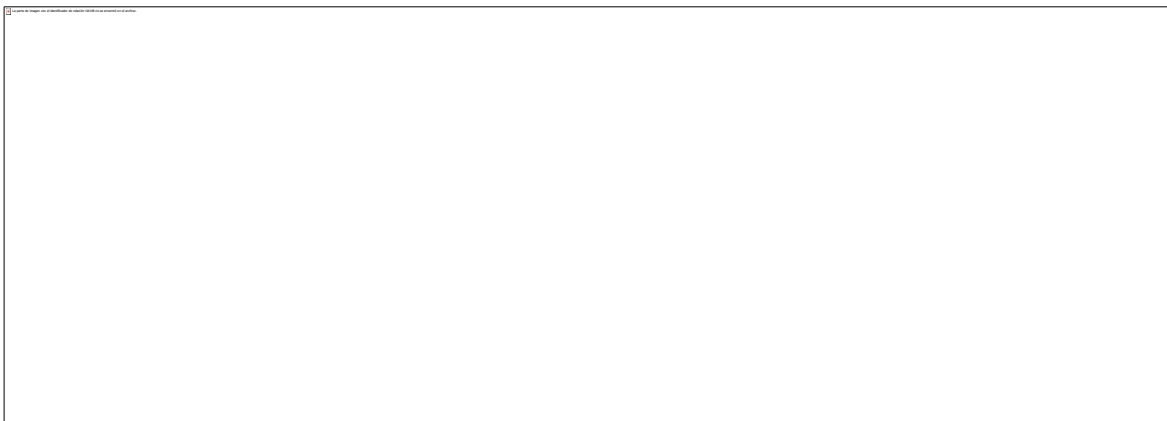


*Figura 194. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2021. Elaboración propia.*

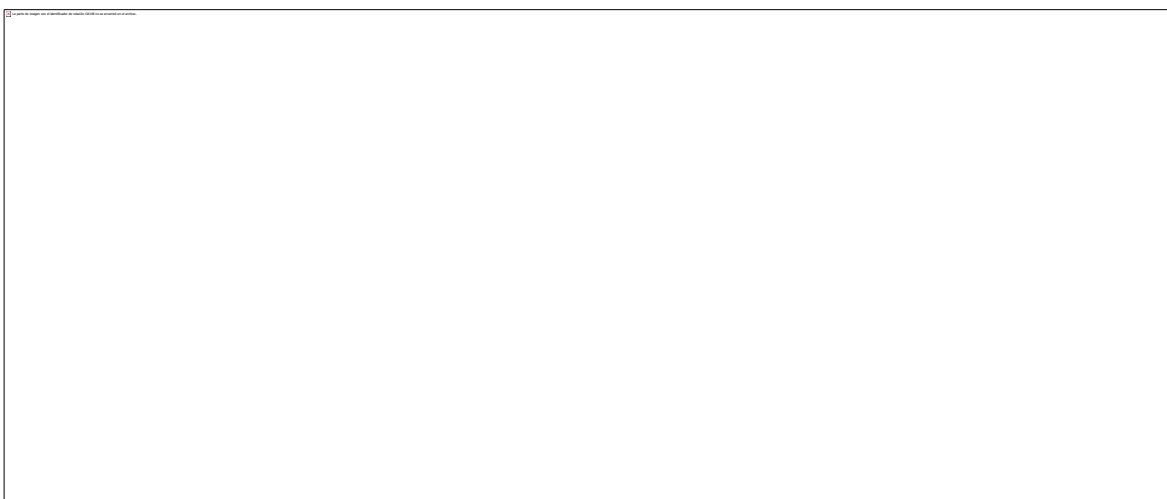
En nuestro primer año de operaciones, estaremos en pérdidas durante los doce meses del año, debido principalmente a los bajos volúmenes de ventas de nuestra línea Clásica. Asimismo, el impuesto a la renta de 5ta categoría sólo se calcula cuando la utilidad es positiva, por lo que en este caso gran parte del primer año no se calcula debido a nuestras pérdidas económicas. Asimismo, la razón por la cual tenemos una mayor cantidad de utilidad negativa en Julio, es debido a que incrementan los gastos generales ya que en ese mes y en el mes de Diciembre se paga las gratificaciones a los colaboradores.

Finalmente, también se lleva a cabo, en el mes de Julio, un descuento sobre las ventas producto de una campaña de marketing por Fiestas Patrias, en el que se ofrece un descuento de 10% a nuestros clientes para que adquieran nuestro producto.

## **Año 2: Proyección del Flujo de Caja**



*Figura 195. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2022. Elaboración propia.*



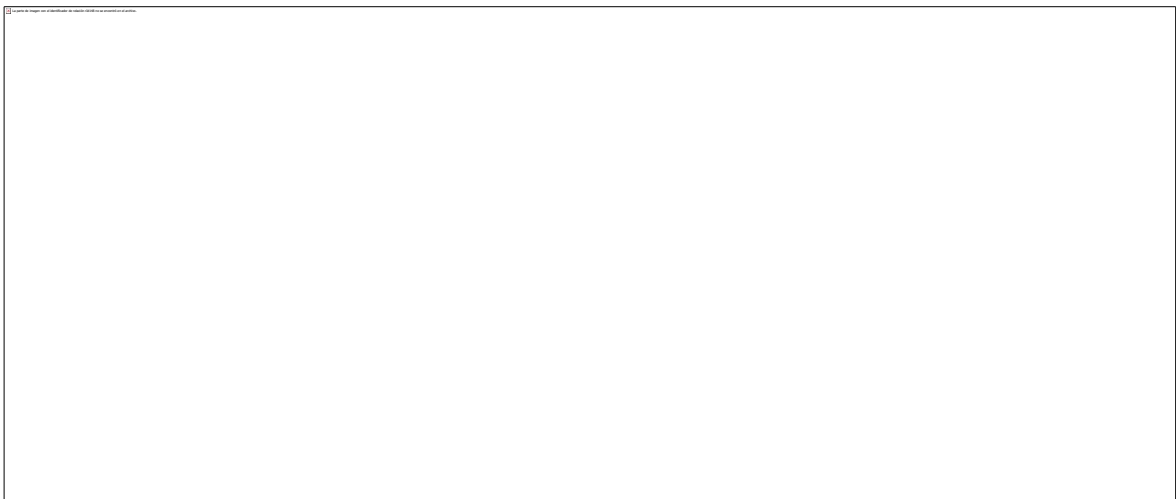
*Figura 196. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2022. Elaboración propia.*

Para el año 2, el volumen ventas de las pre mezclas de picarones incrementa paulatinamente, debido a las acciones de Marketing Digital realizadas tanto para la línea Clásica como para la nueva línea: Ancestral. Asimismo, se llevan a cabo acciones de marketing relacionadas a descuentos en los meses de Enero y Octubre por el aniversario de Duley y el Día de la Canción Criolla, respectivamente. Estos descuentos originan que nuestros flujos de caja se reduzcan, pero, al largo plazo, fidelizamos a nuestros clientes para obtener mayores ingresos futuros. Por otra parte, el EBIT sigue resultando negativo hasta el mes de Mayo, por lo que, a partir del mes de Abril, se comenzará a realizar el pago del Impuesto a la Renta.

### **Año 3: Proyección del Flujo de Caja**



*Figura 197. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2023. Elaboración propia.*



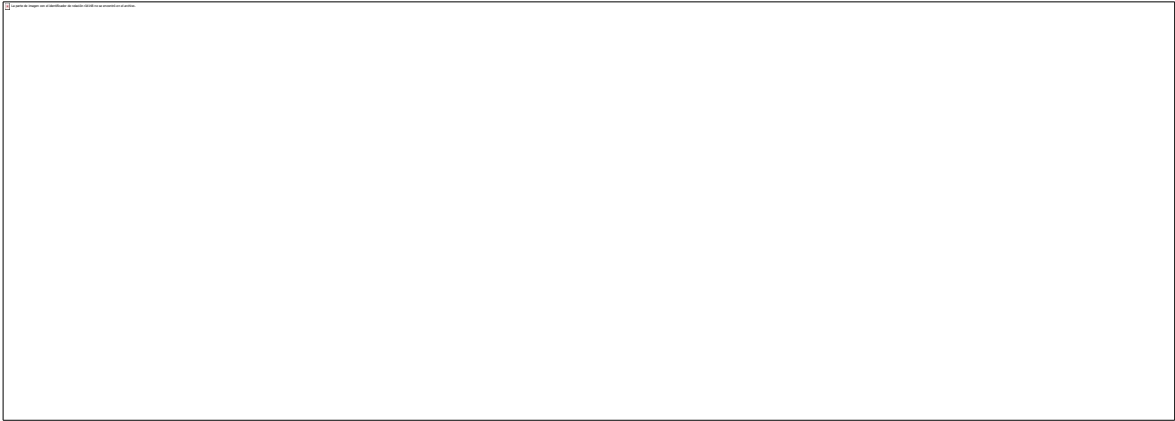
*Figura 198. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2023. Elaboración propia.*

El primer mes de nuestro tercer año de operaciones iniciamos con una pérdida considerable debido a un descuento sobre ventas por el aniversario de Duley. Esto es debido a la estrategia de fidelización dentro del plan de marketing que se trazó con el objetivo de estar pendiente del cliente e incentivarlo a la recompra de nuestro producto. Cabe aclarar que dicho descuento sólo se realiza a ciertas unidades de producto.

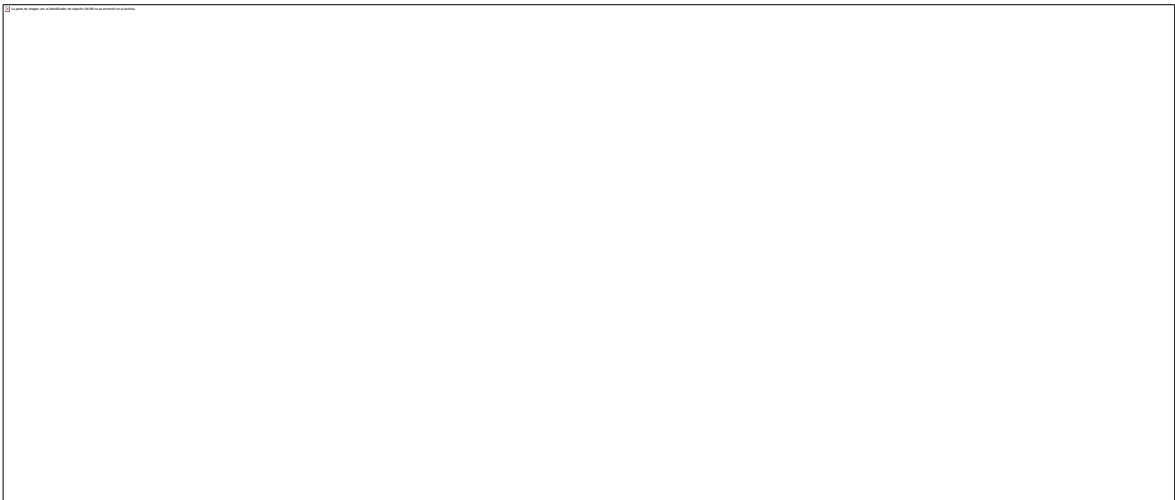
No obstante, los meses posteriores al inicio del año se obtienen números positivos, por tanto, el cálculo del impuesto a la renta de 5ta categoría debe ser realizado y cancelado a fin de año. Nuestros flujos de caja se convierten en positivos a medida que el negocio va prosperando y se vuelve autosustentable.



## Año 4: Proyección del Flujo de Caja



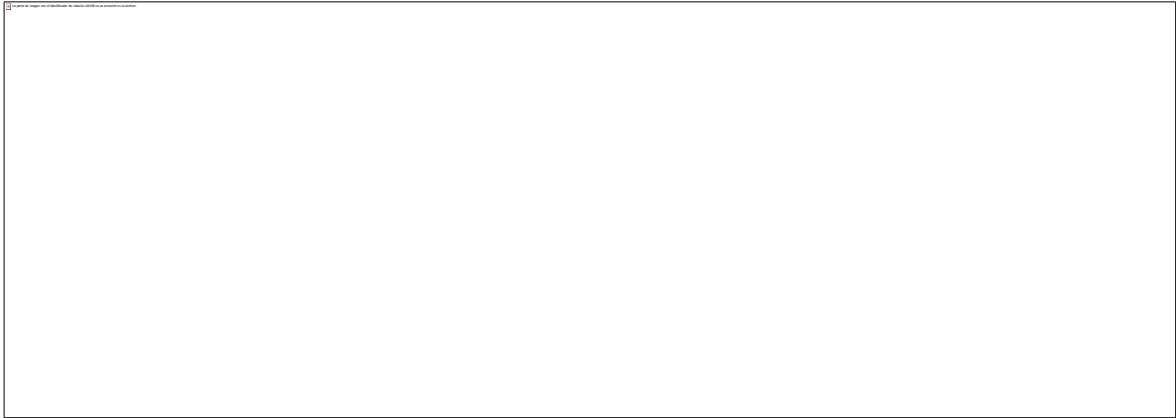
*Figura 199. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2024. Elaboración propia.*



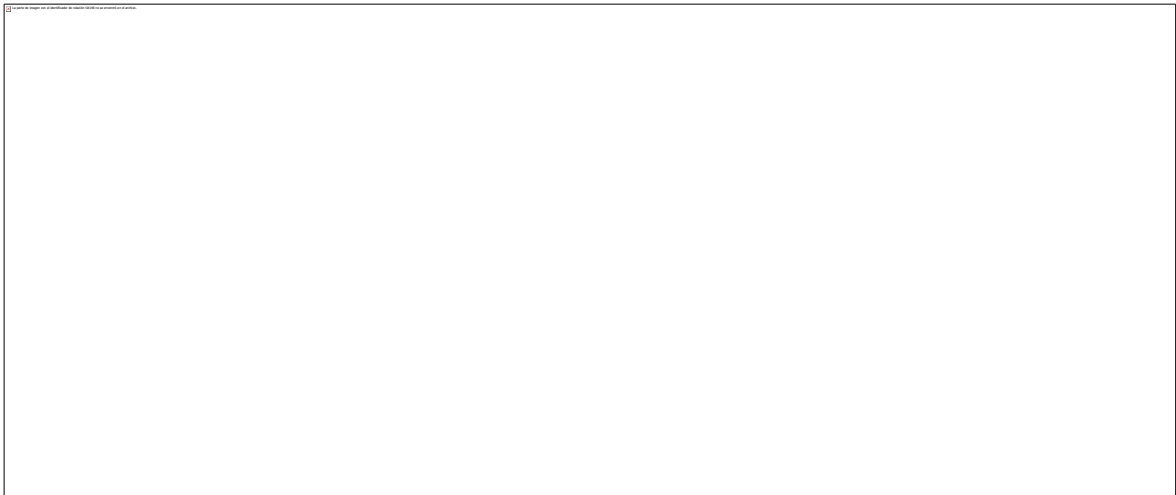
*Figura 200. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2024. Elaboración propia.*

En nuestro cuarto año de operación, nuestras ventas en el primer mes del año sufren una pequeña disminución debido a la temporada de verano, en donde los clientes prefieren consumir productos frescos acorde a la estación. Sin embargo, a partir del mes de Febrero, los ingresos van aumentando mes a mes, esto gracias a la gran aceptación de nuestros dos últimos productos lanzados al mercado. En los últimos cuatro años nuestra participación en el mercado ha crecido paulatinamente gracias a nuestras exitosas campañas de ventas y promociones en las redes sociales, por tanto, al incrementar nuestras ventas en un número considerable, el efectivo en nuestro flujo de caja crece en la misma proporción.

## **Año 5: Proyección del Flujo de Caja**



*Figura 201. Flujo de Caja de Enero a Junio de 2025. Elaboración propia.*



*Figura 202. Flujo de Caja de Julio a Diciembre de 2025. Elaboración propia.*

En nuestro quinto año de operación, las ventas de nuestras pre mezclas crecen en 6% respecto al año anterior. Asimismo, como años anteriores, se cuenta con utilidad negativa en los meses de Enero y Julio ya que se realizan las campañas digitales para promocionar la marca y se llevan a cabo descuentos por distintas fechas que se celebran en el Perú. Por otro lado, para el siguiente año consideramos expandir nuestra línea de premezcla hacia nuevos sabores a fin de aumentar nuestro porcentaje de participación en el mercado.

### **Capital de Trabajo**



*Figura 203. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Enero a Julio de 2021. Elaboración propia.*



*Figura 204. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Agosto a Diciembre de 2021. Elaboración propia.*



*Figura 205. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Enero a Julio de 2022. Elaboración propia.*



*Figura 206. Flujo de Caja Operativo Acumulado de Agosto a Diciembre de 2022. Elaboración propia.*

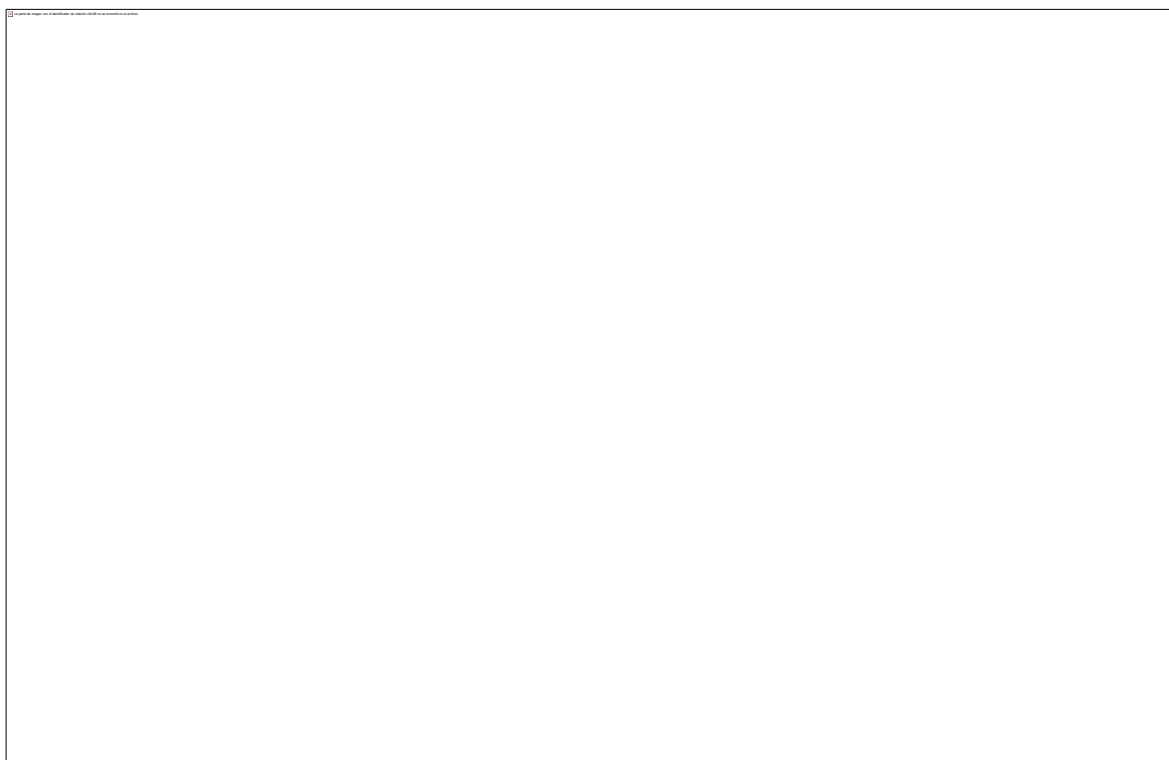


*Figura 207. Capital de Trabajo Neto Requerido. Elaboración propia.*

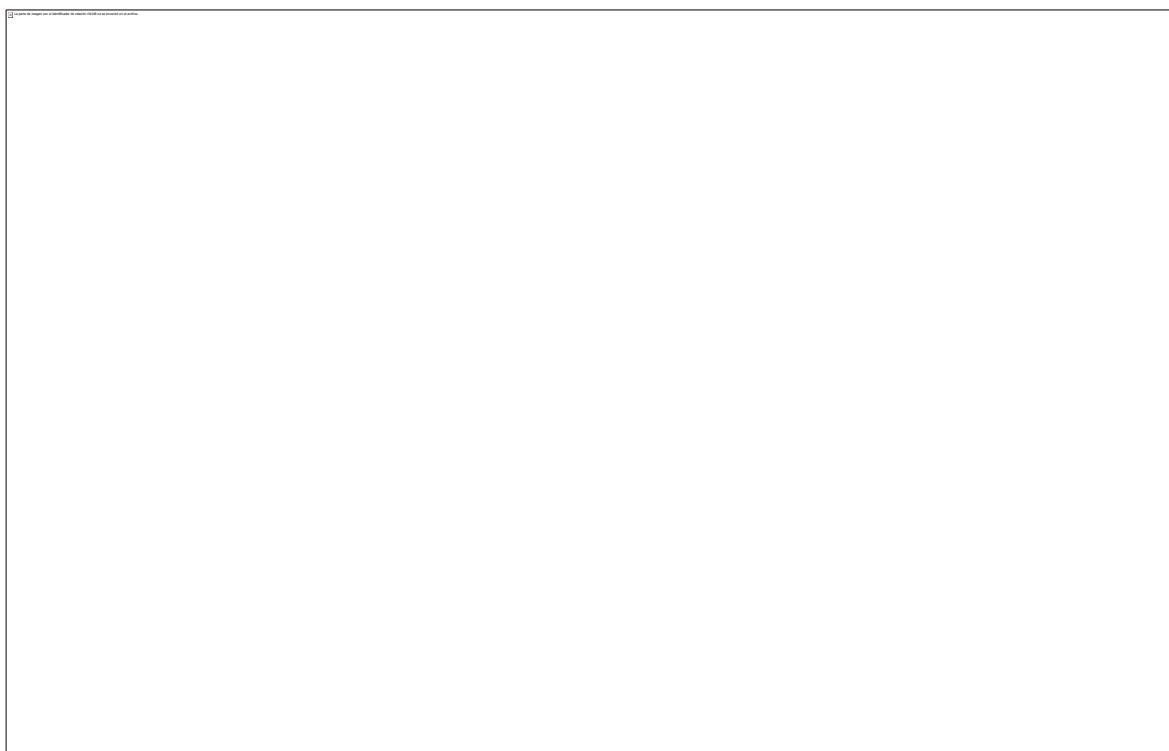
Como se muestra en las imágenes anteriores, el capital de trabajo que se establecerá será de S/14,723. Este monto se establece luego de realizar el cálculo siguiendo el método del máximo déficit acumulado. El CTN requerido permitirá tener un respaldo para cubrir los gastos y costos que se requieren ante la pérdida en un periodo. Cabe precisar que al igual que la inversión este monto se recuperará a lo largo del periodo de 5 años establecidos para la proyección del negocio.

## **Estado de Resultados**

### **Año 1: Proyección del Estado de Resultados**



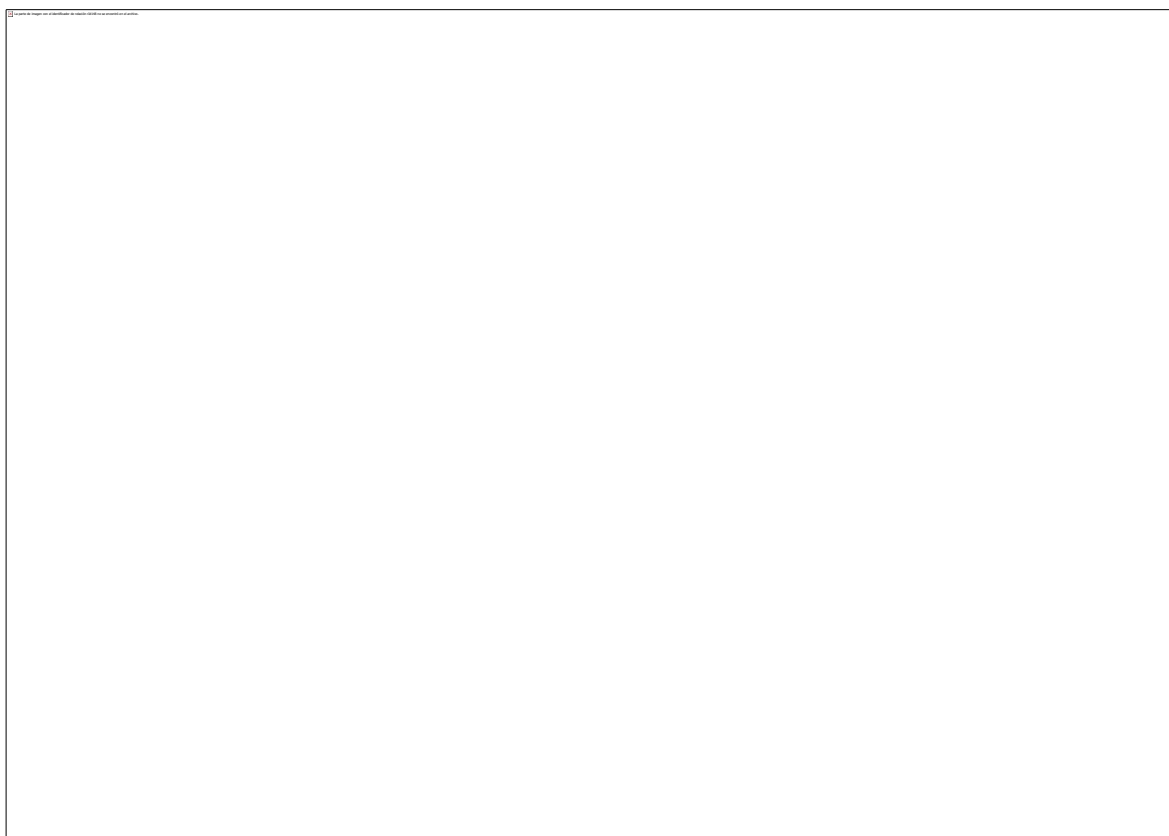
*Figura 208. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2021. Elaboración propia.*



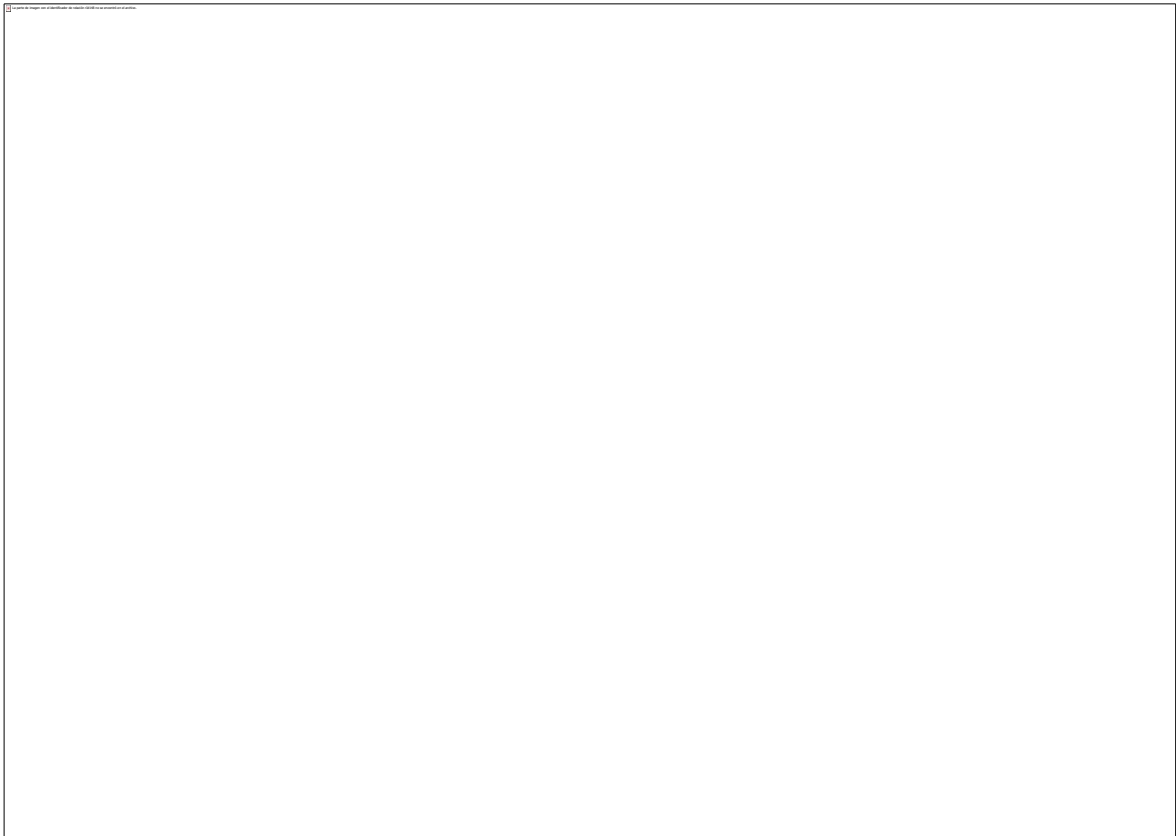
*Figura 209. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2021. Elaboración propia.*

En el Estado de Resultado del primer año de operación, podemos observar que las ventas de nuestra línea Clásica aumentan mensualmente de forma progresiva; sin embargo, en el mes de Junio y Noviembre, hay una pequeña disminución de las ventas, ya que no se invierte en actividades de marketing digital, por lo que el impacto de las campañas orgánicas se verá reflejado en una menor demanda de nuestro producto. Adicional a ello, se observa que en el mes de Julio hay una mayor pérdida, ya que se lleva a cabo una campaña del 10% de descuento en el precio del producto por ser Julio el mes patrio. En el mes de Setiembre se contrata a un operario más por el incremento de las unidades proyectadas de ventas para los próximos meses, lo cual explica el aumento en nuestros costos. Al cierre del año se tienen pérdidas por un monto de S/ 10,435 dado que es nuestro primer año de operación en un mercado, poco conocido, así mismo en el primer año nos encontrábamos regulando nuestros costos y gastos, debido a ello, tampoco incurrimos en pago de impuesto a la venta.

## **Año 2: Proyección del Estado de Resultados**



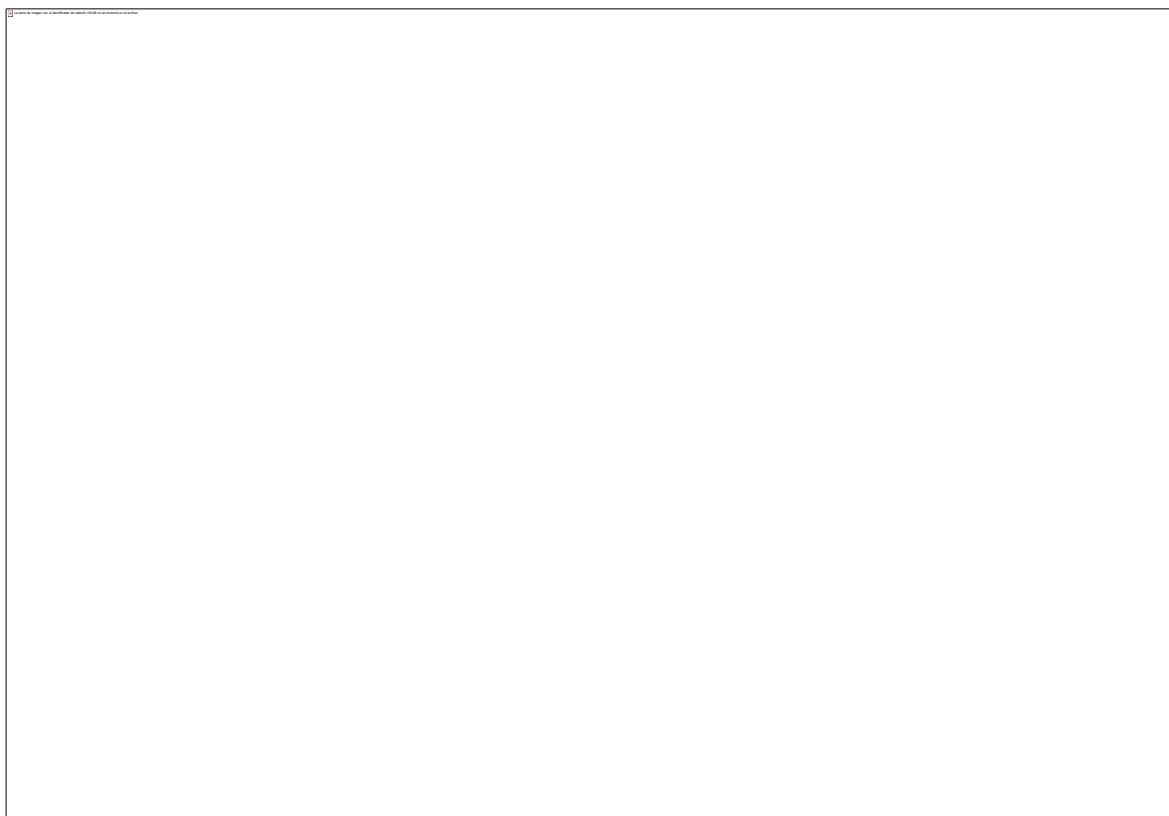
*Figura 210. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2022. Elaboración propia*



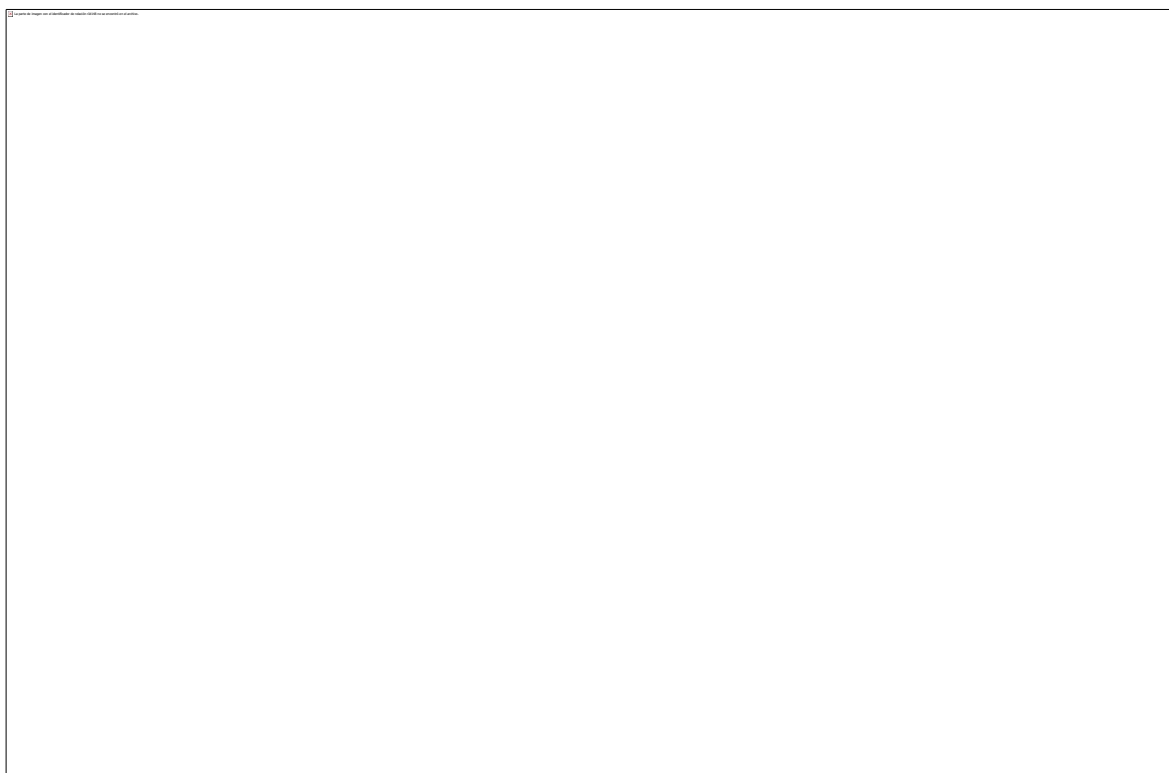
*Figura 211. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2022. Elaboración propia.*

Respecto al Estado de Resultados del segundo año, se puede observar que en el mes de Junio nuestros ingresos por ventas se incrementan considerablemente, debido al lanzamiento de la nueva línea de premezcla de picarones Ancestral. Por tanto, al producir una mayor cantidad de pre mezclas de ambas líneas, los costos de ventas también aumentan en una mayor proporción. Adicionalmente, se puede identificar que tanto en Enero como en Octubre hay un descuento de S/ 536.44 y S/1,891.65 respectivamente, que corresponde al descuento en el precio y el delivery gratis para las primeras 20 personas en adquirir el producto. Asimismo, se observa que los gastos de Recursos Humanos han aumentado a comparación del año anterior por dos razones: la primera es porque se contratará a un tercer operario para aumentar nuestra capacidad de producción mensual. Adicional a ello, como se mencionó en el Estado de Resultados del primer año, los ingresos y gastos financieros siguen disminuyendo. Por último, se observa que en el mes de Junio se obtienen ganancias, ya que se empieza a producir la segunda línea de picarones *Ancestral*. Es así como en el mes de Noviembre ya se realiza una campaña de ventas para ambas líneas, lo cual genera un aumento de 130 unidades adicionales.

### **Año 3: Proyección del Estado de Resultados**



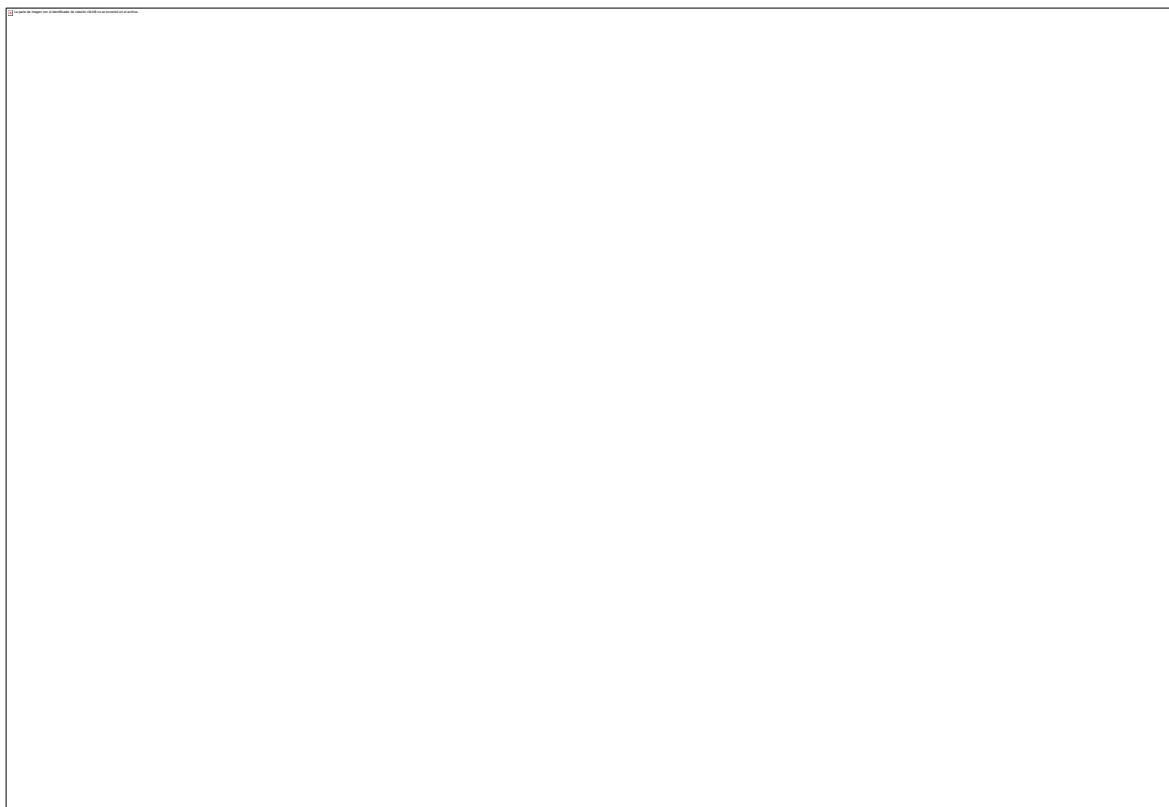
*Figura 212. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2023. Elaboración propia.*



*Figura 213. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2023. Elaboración propia.*

En el Estado de Resultados del tercer año, se observa que los ingresos y los costos de ventas van aumentando progresivamente con el pasar de los meses. Sin embargo, en el mes de Junio, se ve un gran incremento en ambos, ya que sale a la venta la nueva línea *Peruanísima*, la cual, hasta ese momento, sería la tercera opción de premezcla de picarones Duley. Asimismo, en el mes de Enero y en el mes de Octubre, se puede ver que hay una cantidad de S/1,138 y S/3,301 respectivamente en el apartado de descuentos. Esto se da ya que en el primer mes se realiza una campaña del 10% de descuento en el precio de cualquiera de las tres líneas y, en Octubre, se realiza una campaña similar a la de Enero. Por otro lado, los gastos de Recursos Humanos se incrementan, debido a que, por la alta demanda, se debe contratar a un operario adicional y a un auxiliar logístico que apoyará al administrador en el funcionamiento del negocio. Asimismo, como se puede observar en el estado de resultados, no existe Impuesto a la Renta en algunos meses, ya que en ellos se obtienen pérdidas. Esto se da, por ejemplo, en el mes de Julio donde se incurre en varios gastos como gratificaciones, campañas digitales pagadas, incremento en los costos de producción, entre otros.

#### **Año 4: Proyección del Estado de Resultados**



*Figura 214. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2024. Elaboración propia.*





*Figura 215. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2024. Elaboración propia.*

En el Estado de Resultados del cuarto año, se observa que los ingresos y los costos de ventas van aumentando progresivamente con el pasar de los meses. Asimismo, en el mes de Enero, Julio y Octubre, se puede ver que hay montos de descuentos, ya que se realizan campañas de 10% de descuento en el precio de cualquiera de las tres líneas y delivery gratis para las 20 primeras personas que adquieran cualquier producto. Por otro lado, en los gastos de Recursos Humanos hay un pequeño incremento respecto al año anterior ya que, en el mes de Octubre, se contrata a un quinto operario que ayudará en la elaboración del producto para alcanzar la producción de las cantidades demandadas. Así como también, se le paga S/500 adicionales al administrador por el aumento de carga laboral y responsabilidades. Cabe mencionar que no existe Impuesto a la Renta en Julio, ya que se incurre en varios gastos como pago de gratificaciones, campañas digitales, costos de producción, entre otros.

## Año 5: Proyección del Estado de Resultados

	2025 (Enero)	2025 (Febrero)	2025 (Marzo)	2025 (Abril)	2025 (Mayo)	2025 (Junio)
Ingresos por delivery	S/8,873.26	S/8,429.60	S/9,272.55	S/10,663.44	S/10,130.27	S/11,143.29
Descuentos	-S/1,971.13	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Ventas Brutas	S/26,613.44	S/27,155.34	S/29,870.87	S/34,351.50	S/32,633.93	S/35,897.32
Costos de ventas	-S/10,984.81	-S/10,526.71	-S/11,445.83	-S/12,900.40	-S/12,282.71	-S/13,384.02
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/15,628.63</b>	<b>S/16,628.63</b>	<b>S/18,425.04</b>	<b>S/21,451.10</b>	<b>S/20,351.22</b>	<b>S/22,513.30</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
Cargas diversas de gestión						
Gastos de Delivery	-S/8,873.26	-S/8,429.60	-S/9,272.55	-S/10,663.44	-S/10,130.27	-S/11,143.29
Gastos Administrativos	-S/89.41	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Gastos de RR.HH	-S/6,194.88	-S/6,194.88	-S/6,194.88	-S/6,194.88	-S/6,504.62	-S/6,194.88
Gastos de MKT	-S/1,016.95	S/0.00	S/0.00	-S/576.27	S/0.00	-S/576.27
Gasto de RSE	-S/50.85	S/0.00	S/0.00	-S/50.85	S/0.00	S/0.00
Gastos por servicios prestado por tercero	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Gastos por depreciación	-S/183.47	-S/183.47	-S/183.47	-S/183.47	-S/183.47	-S/183.47
Gastos por amortización						
<b>EBIT</b>	<b>-S/780.18</b>	<b>S/1,820.69</b>	<b>S/2,774.14</b>	<b>S/3,782.20</b>	<b>S/3,532.86</b>	<b>S/4,415.39</b>
Ingresos financieros, neto						
Gastos financieros, neto						
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-S/780.18</b>	<b>S/1,820.69</b>	<b>S/2,774.14</b>	<b>S/3,782.20</b>	<b>S/3,532.86</b>	<b>S/4,415.39</b>
I.R. (29.5%)	S/0.00	-S/537.10	-S/818.37	-S/1,115.75	-S/1,042.19	-S/1,302.54
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-S/780.18</b>	<b>S/1,283.58</b>	<b>S/1,955.77</b>	<b>S/2,666.45</b>	<b>S/2,490.67</b>	<b>S/3,112.85</b>

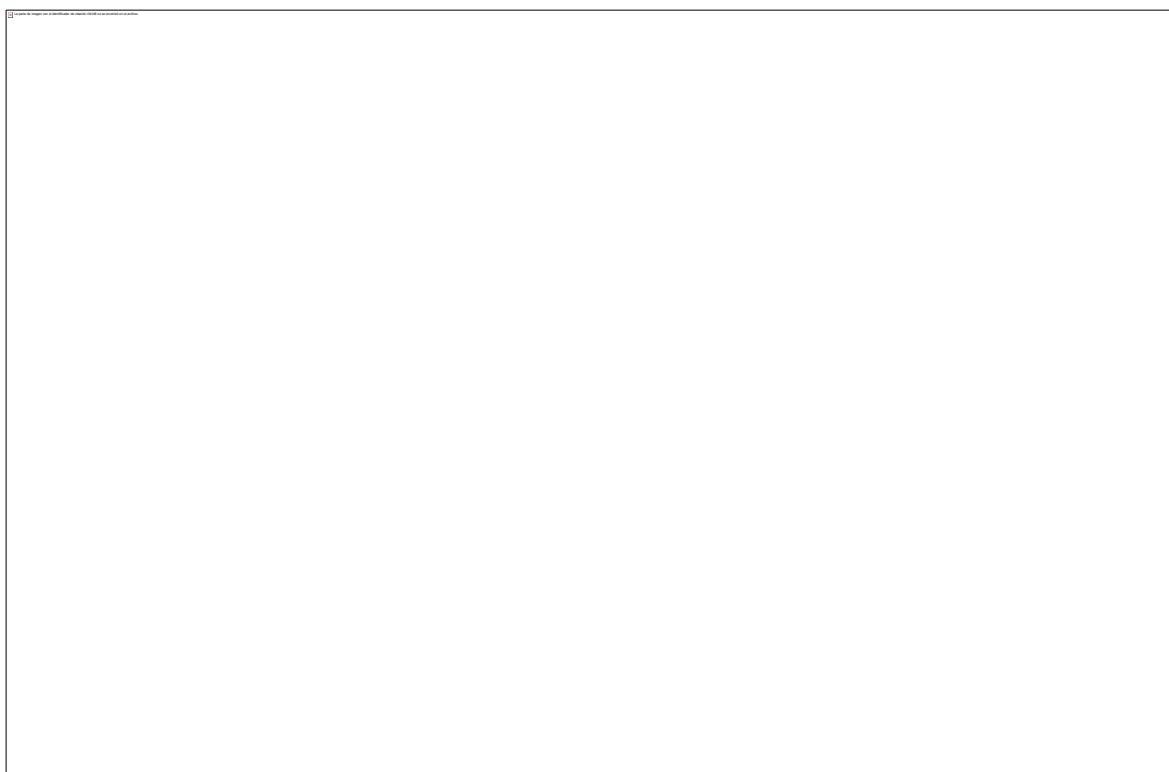
Figura 216. Estado de Resultados de Enero a Junio de 2025. Elaboración propia.

--	--	--	--	--	--	--

Figura 217. Estado de Resultados de Julio a Diciembre de 2025. Elaboración propia.

En el Estado de Resultados del quinto año, se observa que los ingresos y los costos de ventas van aumentando progresivamente con el pasar de los meses. Asimismo, al igual que el año anterior en el mes de Enero, Julio y Octubre, se puede ver que hay montos de descuentos, ya que se realizan campañas de 10% de descuento en el precio de cualquiera de las tres líneas y delivery gratis para las 20 primeras personas en adquirir el producto. Por otro lado, los gastos de Recursos Humanos aumentan, ya que la remuneración del administrador aumenta en S/500. En este quinto año, se calcula el Impuesto a la Renta para todos los meses, excepto en Julio, ya que se incurre en mayores gastos como las gratificaciones y campañas digitales pagadas.

### **Balance General**



*Figura 218. Balance General sección Activos proyecto a 5 años. Elaboración propia.*



*Figura 219. Balance General sección Pasivo + Patrimonio proyectado a 5 años. Elaboración propia.*

Respecto al Balance General, se puede observar que el efectivo aumenta año tras año, debido a que se cuenta con una mayor cantidad demandada y por ende mayores ingresos. Además, en los años 2 y 3, se lanzan dos nuevas líneas de premezcla de picarones. Asimismo, no contamos con ningún tipo de Cuenta por Cobrar o Pagar, ya que nuestras operaciones se realizan al contado, tanto el pago a proveedores como el cobro por la venta de nuestra premezcla de picarones Duley. En cuanto al apartado de mejoras, mobiliario y equipo, se cuenta con un mayor monto en el primer año, ya que es el valor inicial de las máquinas, herramientas; sin embargo, a partir del segundo año disminuye, ya que se registra la depreciación. Además, en el tercer año se puede observar un leve incremento, esto debido a que se realiza una compra de una mezcladora más para poder producir las cantidades demandadas. Por el lado de los intangibles, se observa un monto constante, debido a que no se deprecia.

En cuanto al pasivo y patrimonio, se observa que el patrimonio es mucho mayor que el pasivo, ya que, por el lado del pasivo, solo se cuenta con los Tributos por pagar, los cuales van aumentando con el pasar de los años por el aumento de las ventas realizadas. Asimismo, se nota un incremento en la cuenta de Capital Social Emitido en el tercer año ya que, en el mes de Mayo, se realiza la compra de una nueva mezcladora de pre mezclas.

### 3.6.5 Indicadores financieros

#### VAN



Figura 220. Flujos de Caja descontados a valor presente. Elaboración propia.

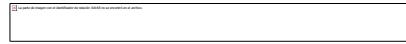


Figura 221. Valor Actual Neto del proyecto. Elaboración propia.

El Valor Actual Neto (VAN), nos ayuda a identificar si el negocio generará ganancias o pérdidas por encima o debajo de la rentabilidad exigida. Para hallar este indicador se utilizó los flujos de cada año, el desembolso en la inversión, el número de períodos analizados y el tipo de interés con el que se trabajó. Finalmente, luego de realizar la fórmula, se obtuvo un VAN positivo a partir del año 2, lo cual significa que, al tener un VAN mayor que 0, Duley logró que la inversión produzca ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Por tanto, se puede afirmar que el proyecto se puede aceptar y se debe llevar a cabo.

#### TIR



Figura 222. Tasa Interna de Retorno del proyecto. Elaboración propia.

La tasa interna de retorno, TIR, nos permite identificar si se debe o no invertir en el proyecto. Para poder hallarla, se utilizan todos los VAN del proyecto en los años analizados. En el caso de Duley, se utilizan los VAN del año 0 hasta el año 5. Al realizar la fórmula, logramos obtener una TIR del 32%, lo cual significa que Duley es una empresa rentable en la cual conviene invertir considerando proyectos alternativos de un riesgo similar.

#### EBIT



Figura 223. Earnings Before Interests and Taxes del Proyecto. Elaboración propia.

El *Earning Before Interest and Taxes* (EBIT) para nuestro primer año de operaciones es de -S/9,938 luego de descontar los costos, gastos y conceptos de depreciación. Asimismo, se incorporó el ingreso obtenido por delivery y los gastos del mismo que terminan cancelándolo. Este concepto de delivery se incorporó con el fin de que se pueda apreciar el movimiento de la entrada y salida de efectivo, pero no afecta a nuestro EBIT, ya que el cliente paga el precio del delivery. Por otro lado, podemos observar que el EBIT incrementa con el paso del tiempo, principalmente debido a los incrementos de las ventas, los cuales se lograron a través de campañas de marketing digital, el ingreso al programa del BCP Para Ti y el crecimiento de la industria en los próximos años, según datos de Euromonitor.

### **Utilidad Bruta**



*Figura 224. Utilidad Bruta del proyecto durante 5 años. Elaboración propia.*

Como se puede observar en la imagen previa, las utilidades brutas de la compañía van incrementando año a año, debido a un mayor aumento en las unidades vendidas. Este crecimiento está sustentado por dos razones, la primera, por el lanzamiento de nuevas líneas en el año 2 y en el año 3 y, la segunda, por la constante inversión en materia de Marketing Digital, la presencia de Duley en la app Para Ti del BCP y los anuncios orgánicos. Es necesario resaltar que esta utilidad es sólo un preámbulo de cómo está generando ganancias el negocio, ya que aún falta deducir los gastos de ventas y administrativos, gastos de recursos humanos y marketing, al igual que algún otro gasto necesario para el funcionamiento del negocio, además de deducir el impuesto a la renta de ser el caso.

### **Utilidad Neta**



*Figura 225. Utilidad Neta del proyecto durante 5 años. Elaboración propia.*

El calcular la Utilidad Neta de una empresa permite identificar el monto efectivo de utilidades que obtendrán los accionistas de la organización. En este caso, se puede observar que en el primer año de operación se obtiene una pérdida de -S/10,435.02. Esto debido a que nuestros ingresos no son los suficientes como para poder cubrir los costos y gastos incurridos para el funcionamiento de la empresa. Asimismo, es natural que las utilidades obtenidas sean negativas, ya que al inicio de cualquier emprendimiento las ganancias suelen ser adversas.

No obstante, los siguientes años las utilidades serán positivas, puesto que se lanzarán las nuevas líneas de premezcla de la empresa, habrá una mayor inversión en Marketing Digital y conversiones de usuarios producto de la presencia en la app del BCP: Para Ti. Finalmente, estas utilidades serán montos importantes a incluir dentro de la cuenta de Resultados Acumulados que forma parte del Balance General del proyecto.

### **Punto de Equilibrio**

Este indicador financiero permite a una empresa poder identificar el nivel en el cual los ingresos cubren los costos variables y fijos, en otras palabras, la venta es equivalente a lo que se gasta para la producción por lo tanto la utilidad es cero. Para hallar este indicador se implementó el método del Margen de contribución promedio, este método permite hallar el punto de equilibrio cuando se presentan varios productos.



*Figura 226. Unidades vendidas de pre mezclas durante los 5 años de proyecto. Elaboración propia.*



*Figura 227. Cálculo del Margen de Contribución Promedio Ponderado. Elaboración propia.*



*Figura 228. Cálculo del Margen de Contribución Promedio Ponderado por año. Elaboración propia.*

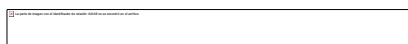


*Figura 229. Cálculo del Punto de Equilibrio en unidades por año según premezcla. Elaboración propia.*

Luego del cálculo realizado se puede evidenciar que en año 1 el punto de equilibrio es de 3978 unidades de la línea Duley clásica, las cuales muestran que en ese nivel de venta se logra cubrir los costos fijos y costos variables. En el caso del año 2, el punto de equilibrio en el cual no se obtienen ni ganancias ni pérdidas es de 2725 unidades, las cuales están compuestas por 1771 unidades de Duley clásica y 954 de Duley Ancestral. En el caso del año 3, las unidades totales del punto de equilibrio se subdividen en 992 unidades de Duley clásica, 661 unidades de Duley Ancestral y 551 unidades de Duley Peruanísima. En lo que respecta al año 4, el nivel de unidades en los cuales se logra cubrir costos fijos y variables se encuentra compuesto por 1048 unidades de Duley clásico, 699 unidades de Duley ancestral y 582 unidades de Duley peruanísima. Finalmente, en lo que respecta al año 5, se muestra la misma distribución que el año anterior debido a que se incurren en costos fijos similares, por tanto, no se muestran variaciones.

El cálculo de este indicador permite poder evaluar la rentabilidad de una empresa, por lo cual se destaca su importancia.

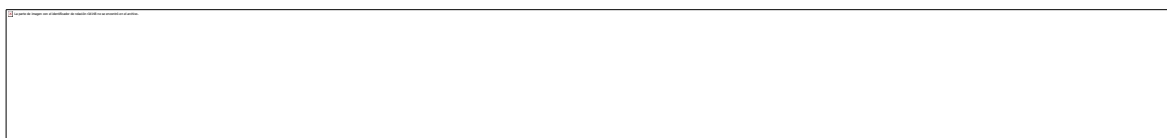
### **Periodo de Recupero**



*Figura 230. Periodo de Recupero del proyecto. Elaboración propia.*

Para hallar el periodo de recuperó de la empresa Duley, se utilizó el último VAN Acumulado que salió negativo, el cual se encuentra en el Año 3 y el primer VAN Acumulado positivo que se encuentra en el Año 4. Al realizar la fórmula requerida para hallar el PRI, se obtuvo como resultado 3.67. El cual significa que Duley recupera la inversión y empieza a generar ganancias a partir de los 3 años y 8 meses de funcionamiento.

### **COK**



*Figura 231. Cálculo del Beta Promedio basado en industrias similares. Elaboración propia.*



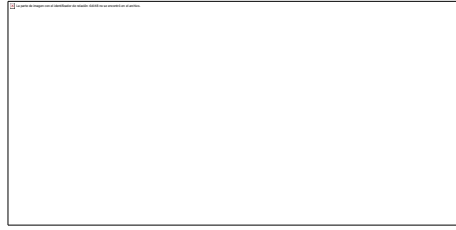


Figura 232. Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital del proyecto. Elaboración propia

Para poder encontrar el COK, se utilizaron la prima de riesgo histórico, la renta libre de riesgo actual y el riesgo país de dónde se lleva a cabo el proyecto, en este caso, en el Perú. En este caso, los datos se rescataron de la página Damodaran, en donde se pudo encontrar el beta apalancado y desapalancado, el impuesto a la renta y el D/E de los sectores de referencia. Luego de haber hallado todo eso, se procedió a calcular el COK, el cual nos dio un 14.73%. Este porcentaje nos ayuda a identificar cual es el costo de oportunidad del accionista.

## **WACC**

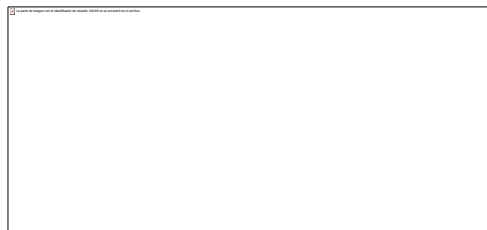


Figura 233. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). Elaboración propia.

Para poder hallar el WACC, se necesitaron datos como la TEA, el COK, el porcentaje de la Deuda y del Patrimonio y, por último, el IR. El primero, es la Tasa Promedio para microempresas a plazo mayor de 360 días asignada por la SBS. El segundo se obtuvo de la forma mencionada en el punto anterior. El porcentaje de Deuda y Patrimonio es del 0% y 100% respectivamente, por lo que se puede afirmar que los accionistas pagarán toda la inversión por sus propios medios. Este porcentaje fue asignado por ellos mismos a la hora de invertir en el proyecto. Por último, el Impuesto a la Renta que se utilizó es el asignado por la SUNAT en el año 2020. Con todos los datos previamente mencionados se obtuvo un WACC del 15%, el cual nos servirá para poder analizar si el proyecto es rentable.

### **3.7 Plan de Financiamiento**

#### **3.7.1 Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos**

##### **Financiamiento – Fundadores**

Nuestro proyecto contará con una inversión inicial de S/32,073.00 soles para poder iniciar con nuestras operaciones. Entre las opciones que se ajustan más a nuestras necesidades y recursos está la de cubrir la inversión con el aporte de los cinco fundadores del emprendimiento, quienes cuentan con la capacidad económica para asumir S/6,500 soles por persona. Por tanto, la estrategia de financiamiento para iniciar el emprendimiento será a través de capital propio, debido a que Duley es una empresa nueva en el mercado que, al no contar con resultados históricos, resulta no ser atractiva para las entidades financieras. Adicionalmente, es importante mencionar que, al invertir con capital propio, se evitará incurrir en gastos financieros que disminuyan los resultados de Duley.

En cuanto al capital social del emprendimiento, estará compuesto por costos y gastos pre operativos y por el CTN requerido para cubrir nuestras deudas a corto plazo.

##### **Inversión inicial**

- **Activo fijo y gastos preoperativos**



*Figura 234. Detalles de la inversión en Activo Fijo. Elaboración propia.*

- **Capital de Trabajo Neto**



*Figura 235. Detalle del Capital de Trabajo Neto. Elaboración propia.*

### **3.7.2 Cálculo del valor del emprendimiento**

#### **1º Método de valoración – Flujo de Caja Descontado**

Un primer método para calcular el valor que tendría nuestro negocio es por medio del flujo de caja descontado. Esto nos permitirá dar una aproximación de cuánto vale nuestro negocio para agentes externos a la empresa, lo que nos da la oportunidad de adquirir financiamiento, realizar una adquisición, ventas, traspaso del negocio, intercambio de participaciones o para el ingreso de nuevos socios. Para realizar esta valoración requerimos el VAN y la TIR. En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) se refiere al valor de nuestro proyecto en el presente descontando los flujos de caja a una tasa de descuento determinada. Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es el costo de oportunidad o tasa alternativa de invertir en nuestra empresa. La siguiente imagen muestra los flujos de caja descontados y la TIR obtenida por nuestro proyecto.

No obstante, para descontar dichos flujos es necesario calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital, el Costo de Oportunidad del Capital (COK) y otra serie de factores importantes que se detallarán a continuación.

La fórmula para calcular el COK es la siguiente:

$$\text{COK} = R_f + B \cdot (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

En donde,

**R<sub>f</sub>**: Tasa libre de riesgo

**R<sub>m</sub>**: Rentabilidad de mercado

**B**: Beta

**(R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub>)**: Prima de mercado

**Beta de industrias similares**

Para comenzar, debemos determinar el beta apalancado de la industria en la que nos encontramos o las que estén más relacionadas al giro de nuestro negocio. De acuerdo con

los datos obtenidos de Damodaran (2020), se tienen las siguientes betas apalancados para los sectores de Food Processing y Retail (Online), al igual que sus respectivos impuestos a la renta y estructura deuda/patrimonio.

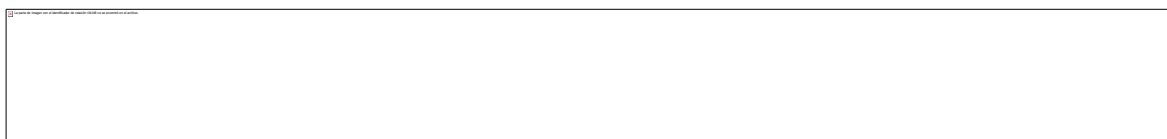


Figura 236. Beta promedio de industrias similares. Elaboración propia.

Como se puede observar en la imagen, se desapalancó los betas de estas industrias para realizar un promedio de las mismas y utilizar dicha media como base para apalancarla con nuestra estructura D/E. Debido a que el 100% de nuestra inversión inicial será cubierta íntegramente por el capital de los socios fundadores, este ratio D/E será de 0% para el cálculo del COK, lo que resulta en un beta promedio de **0.87** para nuestro proyecto.

### Riesgo País

Según datos extraídos del diario Gestión (2020), el riesgo país del Perú para llevar a cabo proyectos de inversión es de **1.16%**.



Figura 237. Riesgo País de Perú. Elaboración propia.

### Tasa libre de riesgo (Rf)

Esta tasa hace referencia a la rentabilidad de los bonos emitidos por el Banco Central de Reserva del Perú, cuya página muestra que para 28 de octubre de 2020 considera una tasa de **1.79%**.



Figura 238. Tasa libre de riesgo – Perú al 28 de octubre de 2020. Elaboración propia.

### Prima de riesgo (Rm - Rf)

Asimismo, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la prima de riesgo para el 31 de diciembre de 2019 osciló **13.50%**.



Figura 239. Prima de riesgo (Histórico). Elaboración propia.

Finalmente, se calcula el Costo de Oportunidad del Capital de acuerdo con la fórmula expresada líneas arriba, lo cual nos da el siguiente resultado.

$$\text{COK} = 1.79\% + 0.87*(13.50\% - 1.79\%) + 1.16\%$$

$$\text{COK} = 14.73\%$$



Figura 240. Beta del proyecto. Elaboración propia.

Como se mencionó previamente, la inversión será financiada íntegramente por los socios fundadores, por tanto, no existe ninguna obligación financiera con terceros, lo que significa que el WACC es el mismo valor que el COK.

$$\text{WACC} = 14.73\%$$



Figura 241. Flujo de Caja Libre del proyecto a 5 años. Elaboración propia.



Figura 242. Indicadores financieros: TIR, PRI y VAN. Elaboración propia.

Finalmente, podemos realizar el cálculo de los flujos de caja descontados con la tasa hallada. Ello nos da un Valor Actual Neto de S/25,641, con un Periodo de Recupero de la Inversión alrededor de 3 años y 8 meses, y una Tasa Interna de Retorno de 32%, la cual significa que nuestro proyecto genera valor al retornar el capital invertido y obtener una ganancia adicional.

## **2º Método de valoración - Método Scorecard**

En el caso del segundo método de valoración, se ha elegido la implementación del método de valoración Scorecard, realizando la comparación de Duley con la empresa Tres Latin Foods. Esta empresa se dedica a la fabricación y distribución de alimentos envasados, específicamente Pupusas, las cuales son originarias del país de El Salvador.

Actualmente, presenta como sede central la ciudad de Denver en Estados Unidos. Debido a las similitudes que se han presentado en cuanto a la creación de un producto de consumo pre realizado y la distribución mediante plataformas online, se ha considerado tomar como referencia el monto recaudado por esta empresa para la valorización de Duley. Siguiendo datos de la plataforma Crunchbase, la empresa Tres Latin Foods ha logrado recaudar 38,100 dólares en el año 2015.

Organization Name	Funding Type	Money Raised	Announced Date
Trinity Foods	Seed	\$70,000	Apr 17, 2015
Tres Latin Foods	Seed	\$38,134	Jun 1, 2015

Figura 243. Valorización de Tres Latin Foods. Adaptado de "Crunchbase".

Para el cálculo del valor de Duley mediante la implementación de este método, se realizará la evaluación de determinados atributos entre ambas empresas. A continuación, se detalla cada uno de los conceptos.

### Capacidad del equipo emprendedor: 120%

En este primer factor de comparación se determinará el equipo de trabajo de ambas compañías, Tres Latin Foods y Duley, y el desempeño del mismo.

Por un lado, Tres Latin Foods cuenta entre 1 a 10 trabajadores en su empresa, los cuales velan por el cumplimiento de todas las actividades asignadas por sus fundadores Cindy y Jason English. Estas actividades están relacionadas a temas de finanzas, contabilidad, gestión, entre otras. La fundadora, Cindy English, aporta a su compañía el conocimiento en ventas adquirido en su trabajo en Boulder Farmers Market. Estos conocimientos, y sus diversos contactos, le permitieron sacar adelante su empresa. Actualmente, y de acuerdo con la información obtenida, Cindy y Jason administran el negocio.

Por otro lado, Duley cuenta con 5 profesionales en las ramas de Administración y Recursos Humanos y Negocios Internacionales. No obstante, el negocio iniciará con un administrador en planilla mientras que el resto de los fundadores serán socios-accionistas de la empresa quienes brindarán sus conocimientos en materia de finanzas y contabilidad, marketing digital, recursos humanos y negocios internacionales. Asimismo, la empresa contará con un operario de producción el primer año, debido a la baja demanda de los productos que pueden ser gestionados por una única persona, mientras que con el paso de los años irán

incorporándose nuevos operarios a la empresa. Finalmente, contaremos con un auxiliar de logística que se encargará de velar por el cumplimiento de todos los procesos productivos y control de calidad para la elaboración de las pre mezclas Duley.

Respecto a toda la información brindada, podemos valorar este factor respecto a Tres Latin Foods con un porcentaje mayor al cien por ciento, es decir, una puntuación de 120%, debido a la calidad del equipo emprendedor de Duley, conformada por personas relacionadas al ámbito de los negocios y al equipo operativo que permitirá fabricar nuestras pre mezclas.

### **Tamaño de la oportunidad: 90%**

Tres Latin Foods es una empresa que se viene desarrollando en el mercado de alimentos envasados en Estados Unidos. Este mercado se caracteriza por ser uno de los mercados más grandes en el mundo. A pesar de ser un producto envasado el que se oferta, Tres Latin Foods busca brindar un producto sin gluten, que siga con las nuevas tendencias del mercado. Actualmente, el consumidor estadounidense busca productos nutritivos que permitan la mejora de la salud. Asimismo, se debe considerar el aumento de la demanda de productos que permitan facilitar el proceso de elaboración de alimentos, debido a la coyuntura actual. Por otro lado, se debe hacer énfasis en que gran parte de la aceptación de un producto latinoamericano se debe a las estrategias de marketing implementadas para dar a conocer de manera óptima el producto.

En lo que respecta a Duley, también se encuentra dentro de la misma industria brindando la facilidad al consumidor de poder obtener en un menor tiempo uno de los postres más representativos del Perú: los picarones. Asimismo, se consideran las nuevas tendencias sobre un producto con un menor porcentaje de aditivos que sean perjudiciales para la salud y brindando nuevas innovaciones con productos de valor agregado. Al igual que la empresa Tres Latin Food la inversión adecuada en marketing generará la mayor aceptación del producto lo cual permitirá un mayor aprovechamiento del tamaño del mercado y de las oportunidades que se puedan presentar.

A pesar de que Duley cumple con características que siguen las tendencias del mercado actual, se debe de considerar que en un mercado con nuevas tendencias por productos saludables la oportunidad de nuestro producto comparado con el de Tres Latin Foods sería relativamente menor en un 10%, puesto que las características del producto se han adaptado aún más a las tendencias del mercado a través del descarte del gluten en sus productos.

### **Producto/tecnología: 70%**

En el tercer factor de comparación, hemos considerado atributos innovadores relacionados al producto que cada empresa ofrece y la aplicación de las redes sociales para tener un mayor alcance a su público objetivo.

Por un lado, Tres Latin Foods ofrece un producto completamente innovador, ya que son comidas 100% saludables, las cuales cuentan con una gran variedad nutricional para las personas que deben ser alimentadas por sondas y para sus familias. Estas pueden ser consumidas en su hogar o en viaje, ya que posee una presentación en bolsas herméticas que son fáciles de movilizar. Asimismo, la empresa cuenta con página web y perfiles en Facebook e Instagram. En la primera se puede encontrar información básica del negocio, los productos del mismo y, además, permite realizar la compra del producto vía online. En sus redes sociales mantienen una interacción constante con sus clientes, ya que sube videos con testimonios de personas que consumen sus productos, realizan promociones y campañas por fechas especiales, entre otros.

Por otro lado, Duley ofrece una caja en donde viene un sobre hermético con la premezcla de picarones, una botellita de miel como acompañamiento y dos utensilios, un palo picaronero y una manga, que ayudan a la elaboración de los picarones. Este producto es fácil y rápido de preparar, además de ofrecer una experiencia completa, ya que se puede elaborar los picarones de la forma tradicional, con el palito picaronero, o de manera más sencilla, con la manga. Asimismo, Duley utiliza constantemente sus redes sociales. La empresa no cuenta con una página web por el momento, por lo tanto, se dedica al manejo completo de sus perfiles de Facebook e Instagram. En ellos se puede encontrar información breve acerca de la empresa, sorteos, videotutoriales, un chatbot que permite agilizar la atención al cliente y, lo más importante, se puede adquirir el producto vía DM o Facebook Messenger.

Si bien es cierto que Duley posee una mayor utilización de sus redes sociales, Tres Latin Foods tiene mayores seguidores y una posición y tiempo en el mercado mucho mayor, por tanto, este atributo puede ser calificado con un 70%.



### **Entorno competitivo: 80%**

En cuanto a la competencia de Tres Latin Food, esta resulta ser baja, ya que los productos mantienen una esencia latinoamericana y son distribuidos en un mercado estadounidense, por lo que su público objetivo considera dichos productos como innovadores, lo que hace más complejo que nuevas empresas ofrezcan productos similares. Sin embargo, en caso un competidor enfrente a Tres Latin Food, esta empresa será capaz de salir victoriosa, pues al ser fundada en 2002 tiene mayor conocimiento del manejo del negocio, así como de un respaldo económico como para lanzar nuevas líneas.

Dicha situación resulta ser diferente para Duley, ya que, al ubicarse en el mercado de mezclas de postres, se cuenta con una mayor cantidad de competidores que, si bien actualmente se enfocan en producir otros postres como tortas o kekes, poseen mayor conocimiento de mercado y capacidad económica como para imitar nuestro producto.

Por lo tanto, se ha considerado el entorno competitivo alto frente a nuestra empresa Duley, dándole un porcentaje de 80% en relación con la posición en el mercado y frente a la competencia.

### **Marketing/Ventas/Alianzas: 100%**

Al revisar las redes sociales de Tres Latin Food, se pudo corroborar que tienen un buen manejo de sus cuentas tanto de Facebook como Instagram. Así como también, cuentan con una mayor cantidad de seguidores que Duley, y sobre todo con mayores publicaciones informativas sobre sus productos. Asimismo, dicha empresa cuenta con una página web muy dinámica que es encontrada mediante el buscador de Google.

Por otro lado, Duley cuenta con una menor cantidad de publicaciones y seguidores, ya que solo tiene meses en el mercado. No obstante, la continua inversión en Marketing Digital durante todos los años en los que el proyecto estará vigente permitirá a Duley no sólo incrementar su número de seguidores, sino también generar mayores ventas.

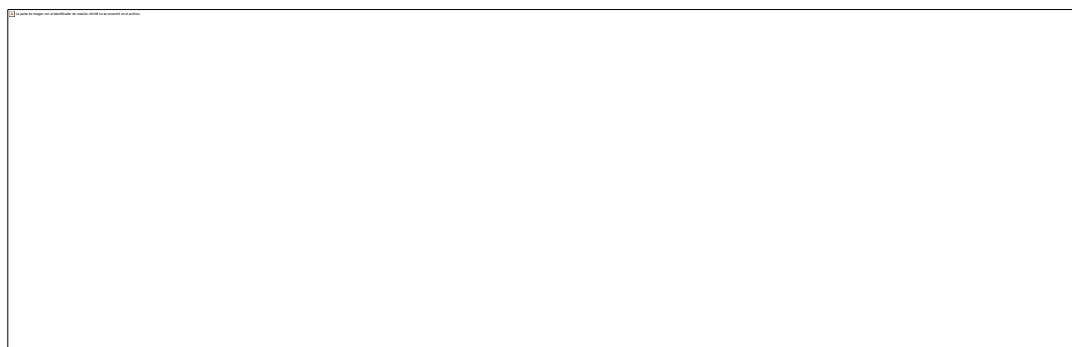
Si bien es cierto que Tres Latin Food es una compañía consolidada que realiza ventas reales en comparación de Duley, consideramos que nuestro emprendimiento tendrá el mismo o mayor impacto que esta empresa estadounidense. Por ello, nos atribuimos un 100%.

### **Necesidades de inversión adicional: 100%**

Finalmente, respecto a las necesidades de inversión adicional, Tres Latin Foods contó con el apoyo de un inversor ángel que le otorgó a la compañía USD 38.1 mil, no obstante, se desconoce si es que este inversor aún continúa en colaboración con la empresa o si ha continuado aportando capital al proyecto.

Por su parte, Duley es un emprendimiento peruano cuyas operaciones aún están plasmadas a manera de plan estratégico mas no en funcionamiento, por tanto, se requiere del apoyo económico de un inversor que le permita a la empresa comenzar sus operaciones reales.

Mientras que Tres Latin Foods tiene como principal producto las pupusas congeladas en diferentes sabores, lo que la convierte en un proyecto atractivo para recibir inversión, Duley igualmente contará con líneas de sabores de pre mezclas de picarones que la harán atractiva para captar capital económico para iniciar operaciones. Por tanto, las necesidades de inversión adicional durante la vida de los proyectos son similares, es decir, un 100%.



*Figura 244. Cuadro comparativo del Método Scorecard. Elaboración propia.*

Luego de realizar la comparación entre las compañías Tres Latin Foods y Duley y de ponderar los pesos de los factores con sus respectivas puntuaciones, se pudo obtener un factor total de 1.07, el cual nos servirá para calcular el valor de nuestro emprendimiento.



*Figura 245. Cálculo del valor del proyecto. Elaboración propia.*

Finalmente, se calculó la valoración de Duley con respecto a los datos obtenidos en el cuadro anterior y sobre la base de la inversión que obtuvo Tres Latin Foods por su proyecto, el cual fue de USD 38,100.

Este monto multiplicado por un factor de 0.97 da como resultado una valoración para nuestro emprendimiento de USD 36,957, lo que al tipo de cambio promedio del 9 de noviembre de 2020 da como resultado una valuación de S/133,138 para el emprendimiento Duley.

#### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado toda la investigación pertinente para llevar a cabo nuestro negocio, podemos concluir que existe un mercado no atendido valorizado en S/2'852,754, en el cual peruanos de 18 a 35 años de Lima Metropolitana del NSE A y B, que preparan postres en casa y utilizan pre mezclas, están en busca de un producto práctico que no requiera de mucho tiempo de preparación.

Adicionalmente, la elaboración del Value Proposition Canvas permitió tener una perspectiva más clara de las alegrías, frustraciones y actividades del cliente cuando decide elaborar un postre en casa desde cero. Dicha información resultó útil para personalizar nuestro producto, creando potenciadores de alegrías y aliviadores de frustraciones, los cuales buscan brindar a nuestros clientes una experiencia amena en la preparación, pues el producto podrá prepararlo una persona con o sin experiencia, ya sea sola o con algún familiar, amigo, etc.

Asimismo, realizar las entrevistas a parte de nuestro público objetivo, nos permitió obtener una retroalimentación enriquecedora acerca del diseño y contenido de nuestro producto. También, resultó importante repartir las pre mezclas a nuestras familias, ya que al preparar las pre mezclas se pudo denotar la facilidad para manejar la masa, el uso de los utensilios y el sabor de los picarones con la miel de chancaca. Los comentarios recibidos de ambos experimentos serán tomados en cuenta para mejorar nuestro producto.

Respecto a la experimentación para validar todas las hipótesis planteadas, de manera resumida podemos concluir que:

(1) Nuestros clientes cuentan con algún tipo de experiencia preparando postres y valoran la practicidad y rapidez en un producto. Asimismo, valoraron la idea sobre tener mayor variedad de insumos y sabores en nuestras líneas de producto, comentaron que nos preferirían por encima de la competencia, ya que gran parte de los usuarios entrevistados mencionó que no conocía ninguna empresa que ofreciera nuestro producto.

(2) Nuestros clientes estarán dispuestos a adquirir nuestra premezcla a través de redes sociales. Así como también estarán satisfechos con la difusión de los videos tutoriales, ya que les permitirá obtener un buen resultado final.

Adicional a ello, nuestros clientes mencionaron que el chatbot será de gran ayuda para absolver dudas generales del producto, como el precio, unidades a rendir, método de pago, etc.

(3) Todas las hipótesis relacionadas a personal de operación, marketing y gestión de calidad fueron validadas, ya que gran parte de los candidatos que aplicaron para los puestos solicitados cumplieron con los requisitos de cada perfil. Por otro lado, se logró conseguir los proveedores mayoristas de insumos para la elaboración de nuestra premezcla y la maquinaria requerida para empaquetar y sellar nuestros productos. Cabe mencionar que los proveedores solicitan que seamos una empresa constituida y con RUC activo.

(4) Respecto a la gestión de nuestras redes sociales, logramos cumplir totalmente cada hipótesis planteada, ya que el 57.47% de nuestros seguidores sigue principalmente nuestra página de Facebook, lo cual la convierte en la plataforma con mayores usuarios. No obstante, Instagram resulta ser la red social con mayor interacción, puesto que tenemos mayor número de likes y comentarios en cada uno de nuestros posts. Esto se debe a que el contenido que subimos en nuestro perfil es de calidad, debido a que el 60.14% del total de seguidores en Instagram ha interactuado al menos 1 vez con nuestro contenido.

(5) Por otro lado, en la validación de la usabilidad de nuestro producto, entrevistamos a 6 usuarios que experimentaron con nuestra premezcla y se pudo obtener que el 100% de los entrevistados manifestó que la manga pastelera y el palito picaronero resultaron de gran ayuda para la elaboración de los picarones. Sin embargo, sólo el 83.33% consideró que el producto es rápido y práctico de elaborar, además de que mencionaron que, si bien el sabor de nuestra premezcla se asemeja bastante al de los picarones tradicionales, aún había que mejorar un poco más la fórmula, por lo que tomamos estos comentarios como aprendizajes valiosos.

(6) En cuanto a la realización del Focus Group con 15 usuarios se resalta que el 80% de la muestra acepta tanto los insumos a emplear para las pre mezclas como el rango de precios a los que se vendería nuestro producto. Respecto al precio, se logró determinar que estos serían de S/15 para la línea Clásica, S/16 para la línea Ancestral y S/16 para la línea Peruanísima.

Por otro lado, se puede afirmar que el Core Business de nuestro emprendimiento está 100% enfocado al formato online, es decir, una E-Commerce. Por tanto, se realizarán inversiones adecuadas para impulsar el negocio.

Nuestro marketing se enfocará en promocionar nuestro producto vía redes sociales, Google Search, o cualquier otra plataforma online. Además, emplearemos el Marketing Funnel para estructurar cada una de las etapas de publicidad de Duley, las cuales irán desde la primera interacción con la marca (Awareness) hasta la atracción de los clientes para re-consumir nuestros productos (Fidelización).

En lo que respecta a los estados financieros de Duley, se puede afirmar que:

(1) El periodo en que se recupera la inversión de los accionistas en el tercer año y 1 mes de haber iniciado el emprendimiento, es decir en febrero del 2023. Dicho indicador, genera atraktividad para posibles inversores, ya que el recupero de la inversión se da dentro de los 5 años.

(2) El lanzamiento de las nuevas líneas en los siguientes años impulsa el crecimiento en ventas de la empresa, lo que genera mejorar los resultados de negativos en el primer año a positivos en los años siguientes, este cambio se evidencia principalmente en el estado de resultados. Adicionalmente, el crecimiento se respalda en las inversiones en estrategias de marketing y en el ingreso a la plataforma de BCP “Para Ti”.

(3) Respecto al Balance General, Duley no contará con Cuentas por cobrar o con Cuentas por pagar puesto que todos los pagos se realizarán al contado y, cuando se realice una venta, el pago tendrá que ser adelantado. Asimismo, nuestro capital social se incrementará en el tercer año debido a que, gracias al aumento de la demanda de nuestras pre mezclas, se adquirirá una máquina mezcladora adicional.

(4) Se puede precisar que Duley es considerada una empresa rentable al largo plazo, debido a que, al analizar el valor actual neto y la tasa interna de retorno, se determina que los flujos de los futuros ingresos y egresos son positivos y aceptables, mejorando así nuestra posición en el mercado.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Andina. (2019). Estas son las 5 tendencias tecnológicas que marcarán el 2020. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-estas-son-las-5-tendencias-tecnologicas-marcaran-2020-779073.aspx> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- AS Perú. (2020). Fase 3 de reactivación económica en Perú: qué actividades reinician y cuándo empiezan. Recuperado de: [https://peru.as.com/peru/2020/07/01/actualidad/1593554445\\_693836.html](https://peru.as.com/peru/2020/07/01/actualidad/1593554445_693836.html) [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- Banco Mundial. (2020). Clasificación de las economías. Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- Banco Mundial. (2020). Perú Panorama General. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- Cocinas Surge. Cocinas industriales para negocios. Recuperado de <https://www.cocinassurge.com/5-cocinas-industriales-para-negocios> [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Cocinas Surge. Espátula Recuperado de <https://www.cocinassurge.com/menajes/60-cucharones> [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Cocinas Surge. Mesas de trabajo de acero inoxidable. Recuperado de <https://www.cocinassurge.com/mesas-y-lavaderos/84-mesa-de-trabajo>. [Consulta: 23 de Noviembre].
- Cocinas Surge. Olla N°40 Recuperado de <https://www.cocinassurge.com/inicio/168-olla-industrial-n-40>. [Consulta: 23 de noviembre 2020].
- ComexPerú. (2019). Doing Business 2020: Infraestructura. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/doing-business-2020-infraestructura> [Consulta: 12 de septiembre del 2020].
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2019). Market Report. CPI: Lima, Perú. Recuperado de

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf) [Consulta: 20 de septiembre de 2020].

Coronel, O. (2020). Perú: pandemia y respuestas de una sociedad civil débil. Recuperado de <https://www.ciperchile.cl/2020/05/22/peru-pandemia-y-respuestas-de-una-sociedad-civil-debil/> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].

Corporación Líder Perú S.A. Harina Nicolini Trigo Selección Especial. Recuperado de <https://www.corporacionliderperu.com/shop/productos/4018-harina-nicolini-trigo-seleccion-especial-x-50-kg.html>. [Consulta: 23 de noviembre de 2020].

Crunchbase. (s.f.). Tres Latin Foods. Recuperado de <https://www.crunchbase.com/organization/tres-latin-foods> [9 de noviembre de 2020].

DIGESA. (s.f.). Procedimiento TUPA-29. Recuperado de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/Infografia\\_tupa\\_29.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/Infografia_tupa_29.pdf) [Consulta: 11 de septiembre del 2020].

Ecommerce News. (2020). Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Per%C3%BA,m%C3%A1s%20altas%20de%20la%20regi%C3%B3n.&text=Tal%20es%20as%C3%AD%20que%20crecido,a%C3%B1o%20pasado%E2%80%9D%2C%20explíc%C3%B3%20C%20A1ceda> [Consulta: 30 de noviembre de 2020].

Estudio Contable Merino & Ore Asociados. Asesoría en constitución de empresas. Recuperado de <https://www.estudiocontablemerino.pe/constitucion-de-empresas.html#:~:text=%C2%BFCUANTO%20LE%20CUESTA%20CONSTITUIR%20SU,derechos%20hasta%20Constituir%20la%20Empresa>. [Consulta: 23 de noviembre de 2020].

JK importaciones (2020). Máquina mezcladora. Recuperado de <https://jkimportacion.com/maquinas-agroindustriales/mezcladora-de-harina-mh-500-inox-peruminox-detail.html> [Consulta: 8 de septiembre del 2020].

- La República. Bajan precios para registro sanitario de alimentos y bebidas. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/496916-bajan-precios-para-registro-sanitario-de-alimentos-y-bebidas/> [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Luna, F. (2020). Cuarentena: provoca cambios en el hogar. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Cuarentena-provoca-cambios-en-el-hogar> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- Mercado Libre. Azúcar Casa Grande. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-441730338-azucar-casa-grande-JM#position=4&type=item&tracking\\_id=418ce9f8-b276-4c84-9241-646399ace17e](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-441730338-azucar-casa-grande-JM#position=4&type=item&tracking_id=418ce9f8-b276-4c84-9241-646399ace17e) [Consulta: 23 de noviembre 2020].
- Mercado Libre. Balanza gramera digital. [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-429963683-balanza-gramera-digital-1gr-a-5kg-cocina-joyas-comida-JM?quantity=1#position=37&type=item&tracking\\_id=da4ff870-7a78-411c-acc3-4fc4c5e909ea](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-429963683-balanza-gramera-digital-1gr-a-5kg-cocina-joyas-comida-JM?quantity=1#position=37&type=item&tracking_id=da4ff870-7a78-411c-acc3-4fc4c5e909ea) [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Mercado Libre. Batidora amasadora. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-435552395-batidora-amasadora-mezcladora-3-en-1-venta-nueva-JM#position=4&type=item&tracking\\_id=33ccdfde-a6be-4a7c-be87-a5d145451566](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-435552395-batidora-amasadora-mezcladora-3-en-1-venta-nueva-JM#position=4&type=item&tracking_id=33ccdfde-a6be-4a7c-be87-a5d145451566) [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Mercado Libre. Mayorista bolsas con cierre hermético para diversos usos. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-440301243-mayorista-bolsas-con-cierre-hermetico-para-diversos-usos-JM#position=24&type=item&tracking\\_id=37340d0b-eb53-4c04-989c-44154306498a](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-440301243-mayorista-bolsas-con-cierre-hermetico-para-diversos-usos-JM#position=24&type=item&tracking_id=37340d0b-eb53-4c04-989c-44154306498a). [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- New Hope Network. (14 de mayo de 2015). Perfil de emprendedora: Cindy English, fundadora de Tres Latin Foods. New Hope Network. Recuperado de <https://www.newhope.com/managing-your-business/entrepreneur-profile-cindy-english-founder-tres-latin-foods> [Consulta: 9 de noviembre de 2020].



- Perú Retail. (2020). Análisis de oportunidades y desafíos en el sector TI frente a la pandemia. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/analisis-de-oportunidades-y-desafios-del-sector-ti-frente-a-la-pandemia/> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2020). Registrar o constituir una empresa. Recuperado de <https://www.gob.pe/269-registro-o-constitucion-de-empresa> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- Plataforma digital única del Estado Peruano. Registrar una marca. Recuperado de <https://www.gob.pe/333-registrar-marca-del-producto-y-o-servicio>. [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Plaza Vea. Repostería. Recuperado de <https://www.plazavea.com.pe/panaderia-pasteleria-y-comidas/reposteria/harinas-feculas-y-polvo-para-hornear/> [Consulta: 11 de septiembre del 2020].
- Promart. Escritorios. Recuperado de [https://www.promart.pe/muebles/oficina/escriptorios?gclid=CjwKCAjw\\_Y\\_8BRBiEiwA5MCBJi5QboZ89umuGEiXgDZuz9ffZ2B9-XthCaVSd2w96uCT2F0t8CoQFhoCIb8QAvD\\_BwE](https://www.promart.pe/muebles/oficina/escriptorios?gclid=CjwKCAjw_Y_8BRBiEiwA5MCBJi5QboZ89umuGEiXgDZuz9ffZ2B9-XthCaVSd2w96uCT2F0t8CoQFhoCIb8QAvD_BwE). [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Promart. Estantería. Recuperado de <https://www.promart.pe/estanteria-cromada-180-cm-x-5-niveles/p>. [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Rincón, F. (2020). Digitalización en tiempos de COVID-19: La mejor opción para las PYMES peruanas. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/mas-alla-del-efectivo/2020/07/digitalizacion-en-tiempos-de-covid-19-la-mejor-opcion-para-las-pymes-peruanas.html/> [Consulta: 10 de septiembre del 2020].
- RYUSAC (2020) Máquina mezcladora y amasadora de 25 litros. Recuperado de <https://www.ryu.com.pe/p/batidora-amasadora-y-mezcladora-multifuncional-de-25-litros/> [Consulta: 8 de septiembre del 2020].
- Simag Industrail Perú (2020). Máquinas selladoras de banda continua. Recuperado de <http://www.simagindustrialperu.com/maquinas-selladoras-de-bolsas/selladora-de-bolsas-manual-a-pedal-continua-peru.html> [Consulta: 8 de septiembre del 2020].

- Ticliahuanca, K. (2017). Plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida regional en la ciudad de Piura (Trabajo de investigación en Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de Piura. Piura, Perú) Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3129/MAS\\_MDG\\_194.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3129/MAS_MDG_194.pdf?sequence=1) [Consulta: 23 de noviembre de 2020].
- Tottus (2020). Portal de proveedores. Recuperado de <https://www.tottus.com.pe/static/2019/landing/proveedores/tt-proveedores.htm> [Consulta: 8 de septiembre del 2020].
- Tottus. Premezclas. Recuperado de <https://www.tottus.com.pe/pre-mezclas-4010209/c/?sort=Recomendados> [Consulta: 11 de septiembre del 2020].
- Turpack Makine Sanayi (2020). Máquina de envasado vertical para llenado y sellado de productos en polvo. Recuperado de [https://www.turpack.com/es/?gclid=Cj0KCCQjw0Mb3BRCaARIsAPSNgpWzdJzpWXFLcsBq5SvhqevnzHmQ9ZzAeudLQK6C96rknCVykyK32SkaAl0qEALw\\_wcB](https://www.turpack.com/es/?gclid=Cj0KCCQjw0Mb3BRCaARIsAPSNgpWzdJzpWXFLcsBq5SvhqevnzHmQ9ZzAeudLQK6C96rknCVykyK32SkaAl0qEALw_wcB) [Consulta: 8 de septiembre del 2020].
- Wong. Mezclas y pre mezclas. Recuperado de <https://www.wong.pe/abarrotes/reposteria/mezclas-y-premezclas?PS=18> [Consulta: 11 de septiembre del 2020].

## 6 ANEXOS

### Anexo 1: Enlace de audios o videos de entrevistas

Requisitos para el Registro Sanitario:

<http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>

Entrevista a usuarios-validación del problema

- Lucero Perez: <https://youtu.be/Av08vO32xr0>
- Milagros Mogrovejo: <https://youtu.be/bMKfWOszEnE>
- Vanessa Ramirez: <https://youtu.be/OBvS0hgTzQQ>
- Lilibeth Ramon: <https://youtu.be/fJ2LGiwe48g>
- Mirella León <https://youtu.be/1TovaM4A8yU>
- Carlos Aymara <https://youtu.be/x1Asu3Q12o4>
- Pierina Marquina [https://youtu.be/uxj\\_9kFYI-](https://youtu.be/uxj_9kFYI-)
- Stojan Stambuk <https://youtu.be/VwbXz6K2jml>
- Leo Melendez: <https://youtu.be/ZGDN9mxZNIY>
- Dayana Roque: <https://youtu.be/ZFsNJC9ZZc0>
- Angie Flores: <https://youtu.be/D6rOzfHx0yk>
- Kattia Flores: <https://youtu.be/pEKBGdTnlbw>
- Andrea Delgado: [Andrea Delgado.mp4](#)
- Natali Ishikane: [Natali Ishikane.mp4](#)
- Sebastián Medina: [Sebastian Medina.mp4](#)
- Susana Quispe: [Susana Quispe.mp4](#)
- Pamela Coral: [Pamela Coral.mp4](#)
- Gabriela Alvarez: [Gabriela Alvarez.mp4](#)
- Susan Inga: [Susan Inga.m4a](#)
- Sicnie Arellano: [Sicnie Arellano.m4a](#)
- Ximena Morales: [Ximena Morales.m4a](#)

Entrevista a expertos

- Bryan Quispe (Estudiante de la carrera de Artes Culinarias, USIL)  
<https://youtu.be/1azaklEvcCk>

- Natalia Vega (Estudiante de la carrera de Nutrición y dueña de la marca Gandhi Healthy Desserts) <https://youtu.be/1ZuFDI313U>
- Francesca Chiappo (Estudiante de Administración Hotelera y dueña de la marca Deli Bites) : [Francesca Chiappo-Experto.mp4](#)
- Cristhian Experto: [https://youtu.be/\\_1kP-yCb\\_JU](https://youtu.be/_1kP-yCb_JU)
- Valeria Castro Ocampo (Chef Pastelera): [Valeria Castro Ocampo.mp4](#)

#### Entrevista a usuarios-experimentación

- [Ana Paula.mp4](#)
- [Valeria.mp4](#)
- [Nicole.mp4](#)
- [Jesus Pichilingue.mp4](#)
- [Yovanna Sánchez.mp4](#)
- [Pierina Marquina.mp4](#)
- [Pamela Huamani.mp4](#)
- [Pamela Carlos.mp4](#)
- [Anthonella Trinidad.mp4](#)
- [Angie Flores.mp4](#)
- [Bettsy Suxe.mp4](#)
- [Dayana Fabian Reyes.mp4](#)
- [Daniela Agramonte.mp4](#)
- [Melanie Klinar.mp4](#)
- [Natalia Justo.mp4](#)

#### Entrevista a usuarios que probaron el producto

- [Jherson Dominguez.mp4](#)
- [Carmen Burga.mp4](#)
- [Angie Flores.mp4](#)
- [Kattia Flores.mp4](#)
- [Mili Huancas.mp4](#)
- [Melanie Klinar\\_Degustación.mp4](#)

### Entrevista a candidatos - Operarios

- [Alina Hernández.mp4](#)
- [Jesús Pichilingue.mp4](#)
- [Cristhian Acha.mp4](#)
- [Camila Chang.mp4](#)
- [Yhan Bergnuy-operario](#)

### Entrevista a candidatos - Técnico de Aseguramiento de la Calidad

- [Andrea Solimano.mp4](#)
- [Mario Burga.mp4](#)
- [Claudia - Gestora de Calidad.mp4](#)
- [Kevin Olivares.m4a](#)

### Focus Group

- [Focus group - Duley](#)

### Interacción con el producto videos e imágenes

- [Interacción - Carmen Burga](#)
- [Interacción - Jherson Dominguez](#)

### **Carmen Burga:**



*Figura 246. Interacción con el producto – Carmen Burga. Elaboración propia.*

### **Mili Huancas:**



Figura 247. Interacción con el producto – Mili Huancas. Elaboración propia.

**Jherson Dominguez:**



Figura 248. Interacción con el producto – Jherson Dominguez. Elaboración propia

**Melanie Klinar:**



Figura 249. Interacción con el producto – Melanie Klinar. Elaboración propia

## **Anexo 2: Página redes sociales, correos, entre otros**

### Link de redes sociales

- Facebook: <https://www.facebook.com/DuleyPeru/>
- Instagram: <https://www.instagram.com/duleyperu/>

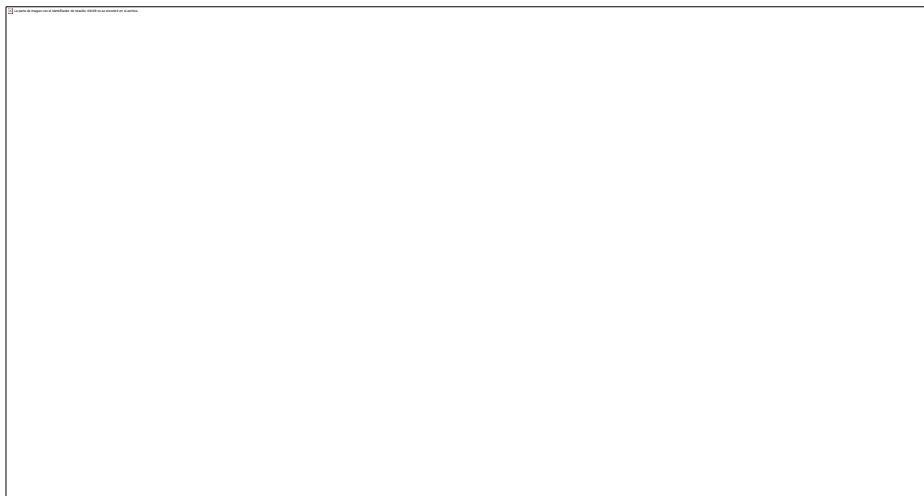
### Correos enviado a proveedores

- **Industrias Per Sac**



*Figura 250. Respuesta de Industrias Per Sac. Elaboración propia.*

- **Sumacc Food**



*Figura 251. Respuesta de Sumacc Food. Elaboración propia.*



- **Inka's long life**



Figura 252. Respuesta de Inka's Long Life. Elaboración propia.

- **Visita a proveedor**



Figura 253. Visita al local de proveedor de insumos. Elaboración propia



## Mensajes enviados a influencers

### • Influencers Experimento 1

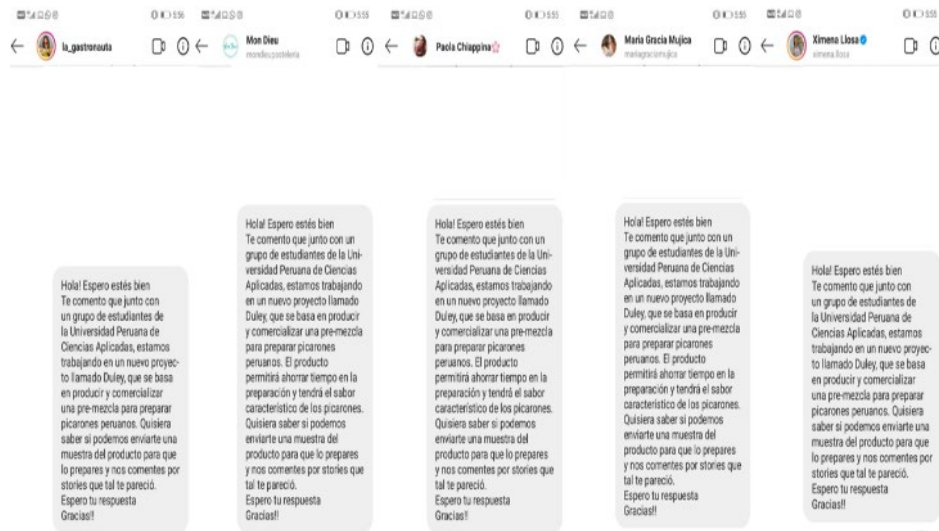


Figura 254. Mensajes enviados a influencers – Experimento 1. Elaboración propia.

### • Influencers Experimento 2

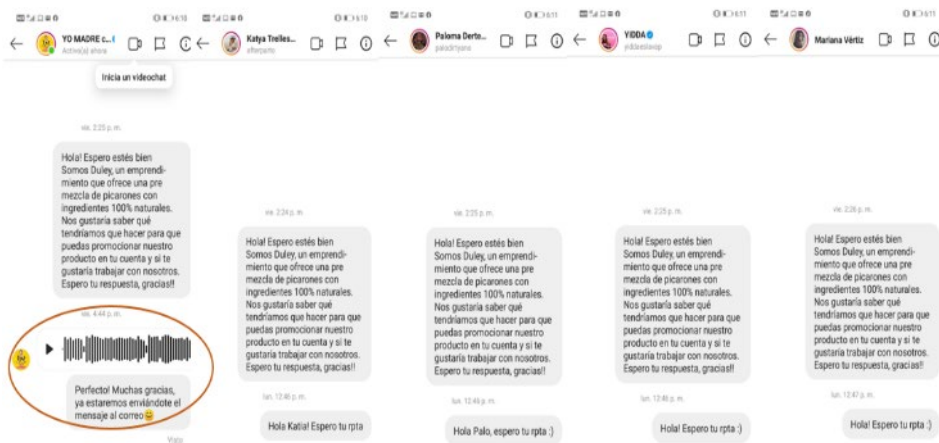


Figura 255. Mensajes enviados a influencers – Experimento 2. Elaboración propia.

Audio contacto: La persona de contacto tuvo el puesto de Trainee en Carter Snacks durante 1 año.

- [Cristina Machaca 1.m4a](#)
- [Cristina Machaca 1.1.m4a](#)

## Requisitos para ser proveedores de los supermercados y tiendas de conveniencia

### **Supermercados peruanos:**

- Acuerdo comercial
- Ficha técnica
- Registro sanitario
- Auditoría a la planta
- Arte de producto (imagen del empaque) o muestra del producto
- Declaración Jurada de octógonos

### **Tottus:**

- Información sobre proveedores de la empresa
- Información sobre cobertura y facturación neta anual
- Catálogo de productos (Foto y descripción)
- Registro sanitario

### **Metro:**

- Información sobre proveedores de la empresa
- Información sobre cobertura y facturación neta anual
- Catálogo de productos (Foto y descripción)
- Registro sanitario
- Auditoría a la planta

### **Tambo:**

- Acuerdo comercial
- Ficha técnica
- Registro sanitario
- Auditoría a la planta
- Arte de producto (imagen del empaque) o muestra del producto
- Declaración Jurada de octógonos

### Empresas importadoras y comercializadoras de máquinas:

- Jk importación - Máquina mezcladora
- Turpack - Máquina de envasado vertical para llenado y sellado
- RYUSAC - Máquina mezcladora multifuncional de 25 litros
- Simag Industrial Peru - Máquina selladora de banda continua

### Cotización empresas de delivery:

- [On Time .pdf](#)
- [AL TOK .pdf](#)
- [Nimath.pdf](#)

### Cotización de cajas impresas con Proveedor Imagen Gráfica

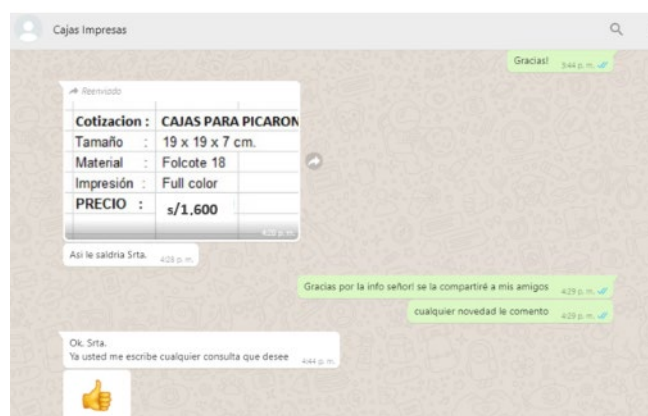


Figura 256. Cotización de las cajas para la premezcla. Elaboración propia.