



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

Creación de una Dark Kitchen “Yescuk”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

AUTOR(ES)

Chiroque Ramos, Richard Luis (0000-0002-5688-2829)

Gonzales Quijada, Eunice Penci (0000-0002-6132-1938)

Jaime Arteaga, Virginia Paola (0000-0001-6310-2766)

Stanbury Masías, Oscar Eugenio (0000-0001-7312-3851)

Zarate Vela, Miguel Patrachs (0000-0002-2268-7638)

ASESOR

Quedas Lobatón, Guillermo Martín (0000-0001-7407-078X)

Lima, 7 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

Agradecemos a Dios por bendecirnos de poder cumplir la meta, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Agradecemos a nuestros familiares por ser nuestra inspiración y motivo para salir adelante.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad poder constatar si la implementación de un modelo de negocio de reparto de dark kitchen, bajo la modalidad de reparto por delivery, logra un impacto positivo en los consumidores, de tal forma que nos permita poder acercarnos y poder eliminar ese tiempo que implica tener que salir de sus casas y perder tiempo valioso con sus familiares y/o amigos. Bajo esta premisa, se dio origen y desarrollo a la empresa “YesCuk”, un emprendimiento novedoso que vela por las necesidades del cliente en cuanto al ahorro de tiempo y compartir más en familia. Consideramos que tenemos el público objetivo para alcanzar el éxito del modelo de negocio.

Para su comprobación, en primer lugar, se elaboró un estudio para entender la situación actual del consumidor y cuantos están dispuestos a adquirir nuestro producto. En segundo lugar, se recopilaron los datos necesarios para su posterior análisis, empleando herramientas que nos permitan la sostenibilidad del proyecto. Posteriormente, se elaboró un plan de marketing para la captación de clientes, respaldado por nuestros procesos operativos que culminan en la venta y la satisfacción de nuestros clientes.

Finalmente, a través del estudio financiero, se buscó demostrar la viabilidad de los recursos, así como de los costos de producción que hagan sostenible el proyecto. A través del análisis de sensibilidad podremos sustentar que los retornos del proyecto son los correctos, generando la rentabilidad del emprendimiento “YesCuk” y por ende la generación de valor como el ahorro de tiempo.

Palabras clave: Modelo de Negocio; Sostenible; Tiempo familiar; Delivery

Dark Kitchen “Yescuk”

ABSTRACT

The present research project has the purpose to be able to verify if the implementation of a Dark Kitchen delivery business model, under the modality of distribution for delivery, make a positive impact on consumers in such a way that allow us to get closer and remove that time that implies having to leave their homes and wasting valuable time with family members and friends.

Under this premise, “YesCuk” company was created and developed. A novel entrepreneurship that watches over customer needs in terms of saving time and sharing more with the family.

We consider that have the target audience to achieve the success of the business model. To verify this investigation, first, a study was carried out to understand the current situation of the consumer and how many are willing to buy our product. Secondly, the necessary data was collected for further analysis, using tools that allows us a sustainable project.

Later, a marketing plan was developed to attract customers, it was supported by our operational processes that culminate in the sale and satisfaction of our customers.

Finally, through the financial study, we wanted to demonstrate the viability of resources as well as the production costs that make a sustainable project. Through sensitivity analysis we will be able to sustain that the project returns are correct, generating the profitability of the “YesCuk” entrepreneurship and therefore the project generates value and time savings.

Keywords: Business Model; Sustainable; Family time; Delivery

TABLA DE CONTENIDOS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2 | ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO..... | 2 |
| 2.1 | IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO..... | 2 |
| 2.2 | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO A OFRECER..... | 2 |
| 2.2.1 | Modelo de negocio..... | 5 |
| 2.2.2 | Propuesta de valor..... | 6 |
| 2.2.3 | Mapa de empatía..... | 7 |
| 2.2.4 | <i>Business Model Canvas</i> – Descripción..... | 8 |
| 2.3 | EQUIPO DE TRABAJO..... | 10 |
| 3 | PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 11 |
| 3.1 | ANÁLISIS EXTERNO..... | 11 |
| 3.1.1 | Análisis PESTEL..... | 11 |
| 3.1.2 | Análisis de la industria..... | 21 |
| 3.2 | ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR..... | 25 |
| 3.2.1 | Infraestructura de la empresa..... | 25 |
| 3.2.2 | Gestión de Recursos Humanos..... | 26 |
| 3.2.3 | Investigación y tecnología..... | 26 |
| 3.2.4 | Compras..... | 26 |
| 3.2.5 | Logística interna..... | 26 |
| 3.2.6 | Operaciones..... | 26 |
| 3.2.7 | Logística externa..... | 27 |
| 3.2.8 | Marketing y ventas..... | 27 |
| 3.2.9 | Servicio de postventa..... | 27 |
| 3.3 | ANÁLISIS FODA..... | 28 |
| 3.3.1 | Matriz FODA..... | 29 |
| 3.4 | VISIÓN..... | 32 |
| 3.5 | MISIÓN..... | 32 |
| 3.6 | ESTRATEGIA GENÉRICA..... | 32 |
| 3.7 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 33 |
| 4 | INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO..... | 34 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS | 34 |
| 4.1.1 | Hipótesis de la población meta..... | 34 |
| 4.1.2 | Hipótesis del Problema..... | 34 |
| 4.1.3 | Criterio de éxito..... | 34 |
| 4.1.4 | Método de muestreo | 34 |
| 4.2 | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 46 |
| 4.3 | INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES.... | 46 |
| 4.3.1 | Hipótesis de solución..... | 46 |
| 4.3.2 | Conclusiones..... | 50 |
| 5 | PLAN DE MARKETING | 51 |
| 5.1 | PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING | 51 |
| 5.1.1 | Objetivos a corto plazo | 51 |
| 5.1.2 | Objetivos a largo plazo | 53 |
| 5.2 | MERCADO OBJETIVO..... | 56 |
| 5.2.1 | Tamaño de mercado total | 56 |
| 5.2.2 | Tamaño de mercado disponible..... | 57 |
| 5.2.3 | Tamaño de mercado operativo (target)..... | 58 |
| 5.2.4 | Potencial de crecimiento del mercado | 58 |
| 5.3 | ESTRATEGIAS DE MARKETING..... | 59 |
| 5.3.1 | Segmentación | 59 |
| 5.3.2 | Posicionamiento | 60 |
| 5.4 | DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX..... | 61 |
| 5.4.1 | Estrategia de producto / servicio | 61 |
| 5.4.2 | Diseño de producto / servicio | 61 |
| 5.4.3 | Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado) | 63 |
| 5.4.4 | Estrategia comunicacional..... | 64 |
| 5.4.5 | Estrategia de distribución | 65 |
| 5.5 | PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA | 67 |
| 5.6 | PRESUPUESTO DE MARKETING | 69 |
| 6 | PLAN DE OPERACIONES..... | 70 |
| 6.1 | POLÍTICAS OPERACIONALES..... | 70 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.1.1 | Calidad..... | 70 |
| 6.1.2 | Procesos..... | 72 |
| 6.1.3 | Planificación..... | 72 |
| 6.1.4 | Inventarios..... | 73 |
| 6.2 | DISEÑO DE INSTALACIONES..... | 74 |
| 6.2.1 | Capacidad de las instalaciones..... | 78 |
| 6.2.2 | Distribución de las instalaciones..... | 78 |
| 6.3 | ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO..... | 79 |
| 6.4 | MAPA DE PROCESOS Y PERT..... | 81 |
| 6.5 | PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN..... | 86 |
| 6.5.1 | Gestión de compras y stock..... | 86 |
| 6.5.2 | Gestión de calidad..... | 87 |
| 6.5.3 | Gestión de los proveedores..... | 88 |
| 6.6 | INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO..... | 89 |
| 6.7 | ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS..... | 92 |
| 7 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS..... | 95 |
| 7.1 | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES..... | 95 |
| 7.2 | NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 95 |
| 7.2.1 | Organigrama..... | 95 |
| 7.2.2 | Diseño de puestos y funciones..... | 96 |
| 7.3 | POLÍTICAS ORGANIZACIONALES..... | 101 |
| 7.4 | GESTIÓN HUMANA..... | 102 |
| 7.4.1 | Reclutamiento, selección, contratación e inducción..... | 102 |
| 7.4.2 | Capacitación, motivación y evaluación del desempeño..... | 104 |
| 7.4.3 | Sistema de remuneración..... | 106 |
| 7.5 | ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH..... | 106 |
| 8 | PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO..... | 108 |
| 8.1 | SUPUESTOS GENERALES..... | 108 |
| 8.2 | INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN. 109 | |
| 8.3 | PROYECCIÓN DE VENTAS..... | 110 |
| 8.4 | PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS..... | 111 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 8.5 | CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO | 113 |
| 8.6 | ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO. | 114 |
| 8.7 | ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO)..... | 115 |
| 8.8 | FLUJO FINANCIERO | 117 |
| 8.9 | TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. 118 | |
| 8.10 | INDICADORES DE RENTABILIDAD | 119 |
| 8.11 | ANÁLISIS DE RIESGO | 120 |
| 8.11.1 | Análisis de sensibilidad | 120 |
| 8.11.2 | Análisis por escenarios (por variables)..... | 123 |
| 8.11.3 | Análisis de punto de equilibrio | 125 |
| 8.11.4 | Principales riesgos del proyecto (cualitativos) | 128 |
| 9 | CONCLUSIONES..... | 129 |
| 10 | [REFERENCIAS]..... | 131 |
| 7. | [ANEXOS] | 137 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Régimen Mype Tributario | 4 |
| Tabla 2 Business Model Canvas..... | 5 |
| Tabla 3 Variación de PBI por sector productivo | 13 |
| Tabla 4 Proyecciones del PBI real (%) 2020 - 2021 BCRP- Banco Mundial - FMI..... | 14 |
| Tabla 5 Cuadro Evolutivo de la RMV de la década 2000 | 15 |
| Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores | 21 |
| Tabla 7 Poder de Negociación de los clientes | 22 |
| Tabla 8 Poder de Negociación de los proveedores..... | 22 |
| Tabla 9 Rivalidad entre Competidores Actuales | 23 |
| Tabla 10 Amenaza de productos sustitutos | 24 |
| Tabla 11 Resultado de las cinco fuerzas de Porter | 24 |
| Tabla 12 FODA | 28 |
| Tabla 13 Matriz FODA | 29 |
| Tabla 14 Objetivos a largo plazo..... | 33 |
| Tabla 15 Objetivos a corto plazo..... | 33 |
| Tabla 16 Rango de edad | 35 |
| Tabla 17 Zona distrital..... | 35 |
| Tabla 18 Asistencia a reuniones | 36 |
| Tabla 19 Frecuencia de asistencia a reuniones | 37 |
| Tabla 20 Pasatiempos | 37 |
| Tabla 21 Que suelen comer las personas..... | 38 |
| Tabla 22 Método de compra..... | 39 |
| Tabla 23 Uso de aplicativos de delivery..... | 40 |
| Tabla 24 Disposición de pago | 40 |
| Tabla 25 Medios de comunicación | 41 |
| Tabla 26 Tipo de bebidas..... | 42 |
| Tabla 27 Preferencia de tipo de snacks | 43 |
| Tabla 28 Preferencia de uso de aplicativo móvil..... | 43 |
| Tabla 29 Conocimiento de negocios de delivery..... | 44 |
| Tabla 30 Frecuencia de uso de establecimientos de consumo..... | 45 |
| Tabla 31 Población proyectada distritos de Lima | 57 |
| Tabla 32 Población proyectada – Rango de edades | 57 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 33 Cuadro total de mercado por edades y NSE..... | 58 |
| Tabla 34 NSE | 58 |
| Tabla 35 Estrategia de Precios..... | 63 |
| Tabla 36 Precios de competidores | 63 |
| Tabla 37 Proyección inicial | 68 |
| Tabla 38 Mercado Objetivo..... | 68 |
| Tabla 39 Proyección 2021 según años festivos | 68 |
| Tabla 40 Proyección de ventas por producto - Año 1 | 69 |
| Tabla 41 Presupuesto de Marketing Yescuk | 69 |
| Tabla 42 Políticas de Calidad | 71 |
| Tabla 43 Nivel de satisfacción del cliente | 72 |
| Tabla 44 Planificación | 73 |
| Tabla 45 Políticas de inventarios..... | 74 |
| Tabla 46 Características de los locales | 75 |
| Tabla 47 Ponderación de factores..... | 77 |
| Tabla 48 Ficha Técnica de los productos | 80 |
| Tabla 49 PERT | 85 |
| Tabla 50 Inversión en activos fijos tangibles | 89 |
| Tabla 51 Inversión en activos fijos intangibles | 92 |
| Tabla 52 Costo Pack Familiar | 92 |
| Tabla 53 Costo Pack Patas..... | 93 |
| Tabla 54 Costo Pack Chicas | 93 |
| Tabla 55 Costo Pack Cinéfilo..... | 93 |
| Tabla 56 Costo Pack Light | 93 |
| Tabla 57 Proyección de costos anuales | 93 |
| Tabla 58 Costo y gasto de producción mensual | 94 |
| Tabla 59 Costo y gasto de producción anual de los Estados de Resultados..... | 94 |
| Tabla 60 Diseño de puestos | 97 |
| Tabla 61 Gestión de selección de personal..... | 103 |
| Tabla 62 Planilla de remuneraciones..... | 106 |
| Tabla 63 Planilla actual Proyectada..... | 107 |
| Tabla 64 Descripción de la Inversión Inicial..... | 109 |
| Tabla 65 Activos Tangibles..... | 109 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 66 Activos Intangibles | 110 |
| Tabla 67 Porcentaje de venta por Packs | 110 |
| Tabla 68 Cantidad de Pack vendidos..... | 111 |
| Tabla 69 Venta mensual y Proyección anual..... | 111 |
| Tabla 70 Costo unitario por producto..... | 112 |
| Tabla 71 Costo de venta mensual y proyectado anual..... | 112 |
| Tabla 72 Gastos de proyección anual – Personal de Operación..... | 112 |
| Tabla 73 Gastos de proyección anual – Personal Administrativo..... | 113 |
| Tabla 74 Cuadro de gasto mensual y proyección anual | 113 |
| Tabla 75 Capital de trabajo..... | 114 |
| Tabla 76 Financiamiento Externo | 114 |
| Tabla 77 Estado de Resultados Proyectado..... | 115 |
| Tabla 78 Estado de Situación Financiera | 116 |
| Tabla 79 Flujo de Caja | 117 |
| Tabla 80 Calculo de COK | 118 |
| Tabla 81 COK y WACC..... | 119 |
| Tabla 82 Indicadores de rentabilidad FCLD y FCNI | 119 |
| Tabla 83 Resultado de Situación Actual..... | 120 |
| Tabla 84 Resultado de Situación Actual..... | 120 |
| Tabla 85 Variación inversa de cambios del VPN y COK | 121 |
| Tabla 86 Variación del VPN ante cambios del crecimiento porcentual de las ventas y el precio | 122 |
| Tabla 87 Flujo de caja – Escenario base..... | 123 |
| Tabla 88 Flujo de caja del escenario pesimista | 124 |
| Tabla 89 Flujo de caja del escenario optimista | 125 |
| Tabla 90 Precios y costos unitarios | 126 |
| Tabla 91 Punto de equilibrio en unidades | 126 |
| Tabla 92 Punto de equilibrio en ingresos | 127 |
| Tabla 93 Mes en que se obtiene el punto de equilibrio | 127 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Diseño de la propuesta de valor | 6 |
| Figura 2. Mapa de Empatía..... | 7 |
| Figura 3 Tendencia de PBI anual 2000 - 2021 (variación) | 14 |
| Figura 4. Expectativa de Situación Económica Familiar 12 meses INDICCA, Lima Metropolitana | 16 |
| Figura 5 Producción del subsector restaurantes - Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior | 17 |
| Figura 6. Tráfico de datos (TB) día por aplicativo | 19 |
| Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 24 |
| Figura 8. Cadena de valor..... | 25 |
| Figura 9. Estrategia genérica | 32 |
| Figura 10. Rango de edad..... | 35 |
| Figura 11. Zona distrital | 36 |
| Figura 12. Asistencia a reuniones..... | 36 |
| Figura 13. Frecuencia de asistencia a reuniones..... | 37 |
| Figura 14. Pasatiempos..... | 38 |
| Figura 15. Que suelen comer las personas | 39 |
| Figura 16. Método de compra..... | 39 |
| Figura 17. Uso de aplicativos de delivery | 40 |
| Figura 18. Disposición de pago | 41 |
| Figura 19. Medios de comunicación | 41 |
| Figura 20. Adquirir servicio | 42 |
| Figura 21. Tipo de bebidas | 42 |
| Figura 22. Preferencia de tipo de snacks | 43 |
| Figura 23. Preferencia de uso de aplicativo móvil | 44 |
| Figura 24. Conocimiento de negocios de delivery | 44 |
| Figura 25. Frecuencia de uso de establecimientos de consumo | 45 |
| Figura 26. Fanpage de Facebook..... | 47 |
| Figura 27. Landing Page..... | 48 |
| Figura 28. Métricas Facebook | 49 |

| | |
|---|----|
| Figura 29. Métricas Landing Page 1 | 49 |
| Figura 30. Métricas Landing Page 2..... | 50 |
| Figura 31. Página oficial de “QuestionPro” – Net promoter score | 55 |
| Figura 32. Gráfico IPSOS Perú 2018 | 56 |
| Figura 33. Hogares según número de miembros del hogar | 62 |
| Figura 34. Logo Yescuk | 65 |
| Figura 35. Cadena de distribución..... | 66 |
| Figura 36. Demanda de aplicativos por delivery..... | 66 |
| Figura 37. Planes de lanzamiento “YesCuk”..... | 67 |
| Figura 38. Mapa del local 1 | 75 |
| Figura 39. Mapa del local 2..... | 76 |
| Figura 40. Mapa del local 3 | 76 |
| Figura 41. Mapa de ubicación del local..... | 78 |
| Figura 42. Plano de distribución del local | 79 |
| Figura 43. Mapa de procesos..... | 81 |
| Figura 44. Flujograma de venta de productos | 82 |
| Figura 45. Flujograma de distribución de productos..... | 83 |
| Figura 46. Flujograma de preparación de productos | 84 |
| Figura 47. PERT | 85 |
| Figura 48. Imágenes referenciales del inventario de la oficina | 90 |
| Figura 49. Imágenes referenciales de la cocina | 91 |
| Figura 50. Organigrama de la empresa..... | 96 |

1 INTRODUCCIÓN

La finalidad del modelo de negocio trabajado es poder desarrollar la creatividad e investigación del grupo mediante una propuesta novedosa dentro del rubro de comidas. En este caso, el concepto *dark kitchen*¹ o restaurantes fantasmas es la nueva tendencia en Europa y Estados Unidos, pero en el Perú todavía no se encuentra desarrollado en varios aspectos.

Nuestra propuesta será ofrecer el servicio de snacks personalizados a domicilio, para diferentes situaciones. Todo ello realizado con un perfil innovador, con el fin de marcar tendencia en el mercado, nuestra expectativa es que el consumidor pueda disfrutar de una experiencia segura y formidable.

En los últimos años, la preferencia y costumbre por compartir momentos con los amigos, familiares o compañeros de trabajo se ha vuelto cotidiano, incrementando el consumo en restaurantes, *fast food*, cafeterías, entre otros. Asimismo, existe una nueva tendencia de realizar reuniones en casa para disfrutar de un ambiente más íntimo y acogedor con el entorno. Para el desarrollo de esta idea de negocio se tomó como base las preferencias actuales del consumidor, referencias adquiridas del INEI, que el consumo del sector de restaurantes ha crecido un 3.93 % y el 60 % de peruanos ya utilizó aplicaciones de *delivery*.

Ante esta oportunidad, nace la idea de poner en marcha el servicio de dark kitchen snacks. Dirigido a personas que acostumbran a realizar o asistir a reuniones en casa u oficina disfrutando de un momento de familiaridad y sinergia en un grupo afable del entorno íntimo. Para compartir eventos como un reencuentro, un partido de fútbol que mueve pasiones, una noche de películas, cumpleaños, los jueves de patas o los viernes de chicas.

Para realizar este propósito, se emplean metodologías cualitativas y cuantitativas, a través de investigación del mercado, encuestas, entrevistas, conectándonos con expertos quienes nos retroalimentan con su experiencia. El trabajo presentado estará respaldado y sustentado en fuentes bibliográficas académicas lo cual nos ha permitido afirmar la propuesta del negocio en marcha.

¹ Dark kitchen: Concepto donde la empresa solo tiene en el local una cocina y se reparte la comida vía delivery (Barra de ideas, 2018)

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / nombre del negocio

Actualmente, la pandemia del COVID-19, nos ha llevado a adoptar medidas que jamás pensamos hacer, como es el distanciamiento social. Lo que nos ha llevado a pasar más tiempo en familia o con amistades cercanas. De esa forma, buscamos pasar momentos agradables como ver una película, celebrar un cumpleaños, reunión con amigos, etc. Como el tiempo es un factor limitado que no todos poseemos, nace la siguiente idea de negocio, que busca llevar a esas reuniones aperitivos saludables, naturales, así como los snacks tradicionales que permiten a los consumidores pasar un momento agradable y sobre todo aprovechar el tiempo en familia. “YesCuk” es el resultado de poder cubrir estas necesidades.

La propuesta de negocio presentada es innovadora con un alto potencial de crecimiento porque busca satisfacer las necesidades de muchas personas que en este momento no quieren y no pueden salir de casa por la pandemia, y desean pasar un momento agradable comiendo un piqueo o aperitivo al lado de sus familiares de manera segura en su hogar.

2.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer

¿A quién va dirigido?

Personas entre 20 y 50 años de los sectores socioeconómicos B y C, que les guste ver películas en casa y compartir reuniones los fines de semana que deseen conocer productos de calidad, seguridad y buena atención. La empresa YesCuk, estará localizada en Lima Centro en el distrito de Surquillo, con un alcance en los distritos de San Borja, Miraflores, Santiago de Surco y Barranco.

¿Qué ofrecemos?

Nos dedicamos a la elaboración y comercialización de productos snack y aperitivos personalizados, saludables, y naturales, dirigido a familias nacionales y extranjeras, que disfruten de reuniones familiares, amigos y entretenimiento.

Contaremos con variedad de ofertas para nuestros clientes. Entre las cuales tenemos:

- Pack Familiar
- Pack Patas
- Pack Chicas
- Pack Cinéfilo

- Pack Light

¿Cómo funciona?

Recepción/facturación del pedido: se recibe el pedido a través de la página web o WhatsApp, se procede a confirmar el pago y se emite la factura electrónica o boleta de pago. Nuestro cliente puede elegir entre las diferentes promociones que existe en nuestra variedad de packs con la opción de poder personalizar su pedido dependiendo del tipo de reunión que vaya a realizar.

Entrega del pedido: a través de nuestro servicio delivery se procederá con la entrega del pedido dentro de 30 a 45 minutos, cumpliendo con todos los protocolos de seguridad que establece el MINSA. Para ello nuestro personal está altamente capacitado para poder seguir las normas. Al final de la entrega, el cliente tendrá la opción de poder evaluar nuestro servicio de entrega a través de 3 preguntas sencillas la cual nos servirá como indicador para seguir mejorando nuestro servicio y servirá como medidor del personal.

¿Para qué sirve?

Sirve para satisfacer las necesidades de falta de tiempo y saciar el hambre al momento de estar en una reunión familiar o con amigos. Se ofrecerán paquetes personalizados para cada tipo de evento, asegurándonos de la calidad en el producto y estableciendo una variedad de precios para cada tipo de consumidor.

¿Qué características tiene?

YesCuk, va a estar en el régimen tributario como empresa S.A.C, este régimen se caracteriza, por estar compuesto por 2 socios, y como máximo se puede tener hasta 20 socios.

Tabla 1 Régimen Mype Tributario

| | |
|--------------------|---|
| Tipo de empresa | Sociedad Anónima Cerrada |
| Régimen tributario | Mype tributario, régimen que nos permite tributar con una renta del 1 % anual siempre y cuando no superemos las 300 UIT dentro del ejercicio. Obligado a declarar la renta anual. |

Fuente: Elaboración propia

YesCuk estará conformado por cinco socios, descrito en la Escritura pública asimismo el aporte de capital será económico por un total de 33,334.00 soles.

Procedimiento para el nacimiento de YesCuk:

Se realizará la separación de nombre del negocio a través de SUNARP online.

Se redactará la minuta en el cual se describirán los cargos y el aporte de capital.

Se procederá a presentar la minuta en la notaría para que sea levantado a Escritura pública

Se presentará a SUNAT el testimonio de la empresa con una copia literal y recibo del domicilio fiscal.

Iniciará actividades desde el 01 de setiembre de 2020

YesCuk al ser ya una empresa formalizada podrá realizar sus ventas y compras desde el primer día, tendrá la obligación tributaria por renta de tercera categoría e IGV, asimismo la responsabilidad de los impuestos generado por la planilla.

2.2.1 Modelo de negocio

Tabla 2 Business Model Canvas

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> • Cocineros • Proveedores de snack e insumos • Proveedores de maquinarias para elaboración de snacks. | Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad de nuestros productos • Atención al cliente • Preparación de los productos • Publicidad en redes sociales • Registro de fechas especiales de los clientes | Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecemos un servicio delivery de snacks, aperitivos y piqueos • Productos de calidad y que cumplan con las normas sanitarias • Evitar la fatiga de preparar los snacks • Puntualidad en el horario de entrega • Precios competitivos • Productos saludables y tradicionales • Variedad de temáticas | Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Programa al cliente frecuente con descuentos y promociones • Atención personalizada • Protección, seguridad y confidencialidad de la información | Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres • Edad entre 20 y 50 años • Viven en San Borja, Miraflores, Santiago de Surco y Barranco • Persona que gustan de ver películas en casa y hacer reuniones sociales |
| | Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la página web, redes sociales. • Alianzas con proveedores • Personal capacitado para la elaboración de los snacks | | Canales <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Redes sociales | |
| Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de local • Pago de servicios • Sueldo del personal de todas las áreas • Costo de marketing y publicidad • Costo de abastecimiento de materia prima | | | Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos por los canales digitales | |

2.2.2 Propuesta de valor

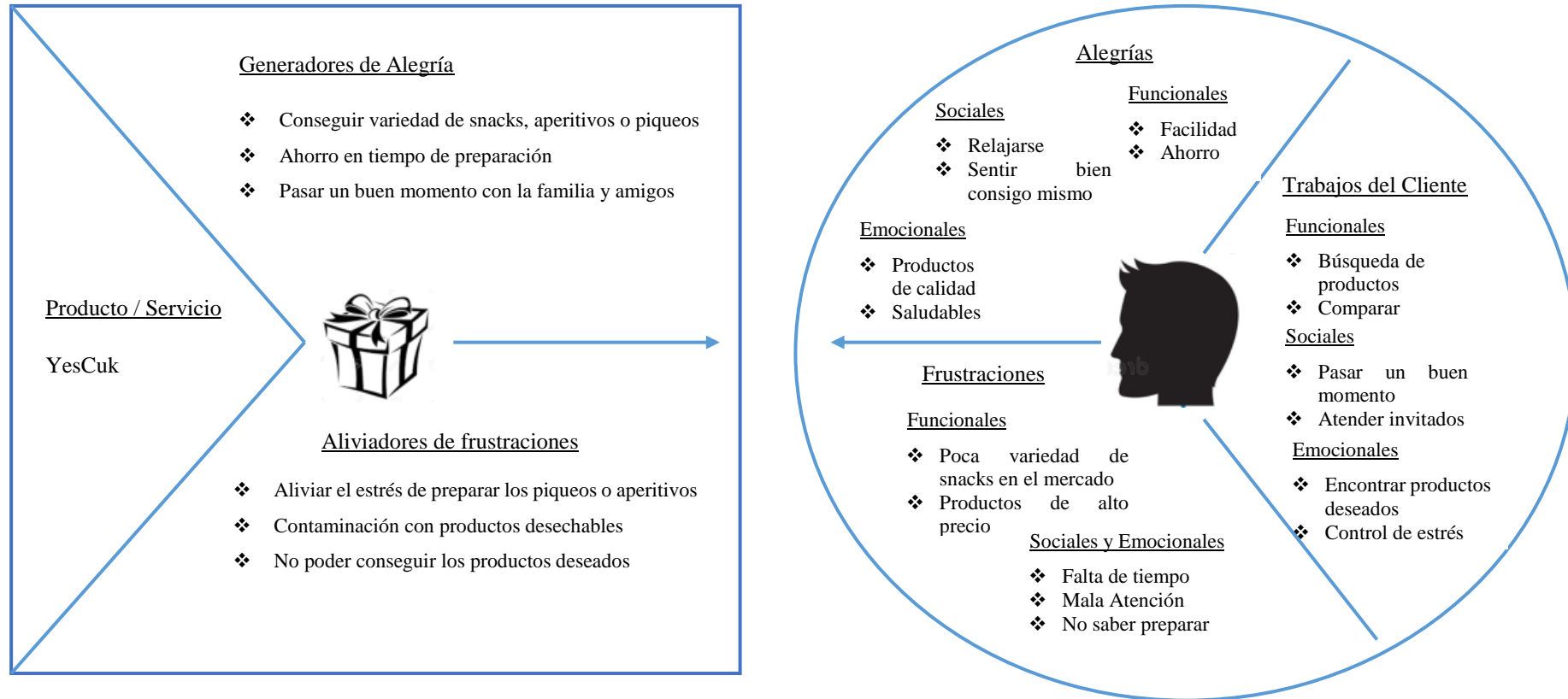


Figura 1. Diseño de la propuesta de valor

2.2.3 Mapa de empatía

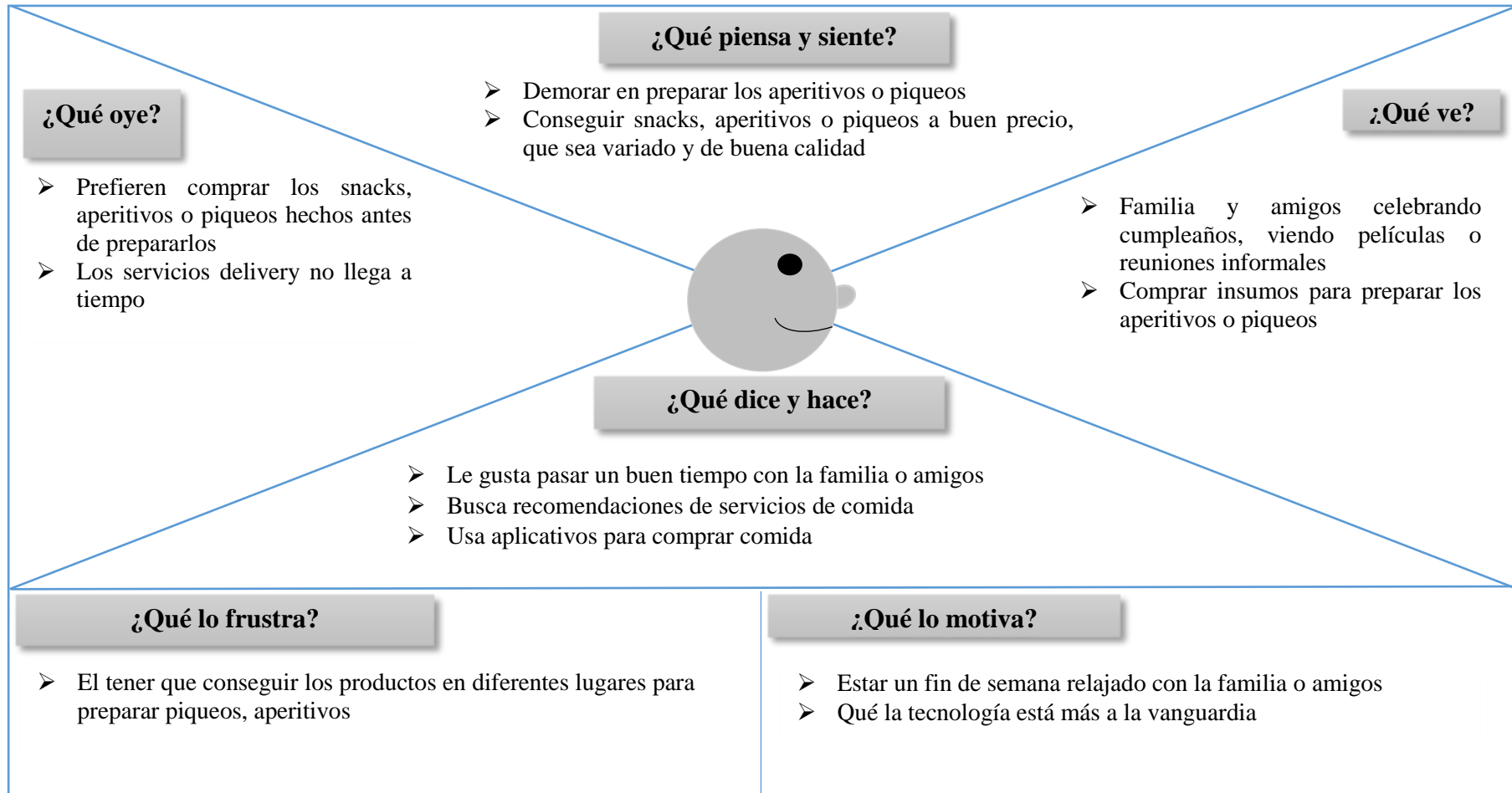


Figura 2. Mapa de Empatía

2.2.4 *Business Model Canvas* – Descripción

2.2.4.1 Segmento de clientes

Nos dirigiremos a hombres y mujeres entre 20 y 50 años que viven en los distritos de San Borja, Miraflores, Santiago de Surco y Barranco. De un estilo de vida hogareño que gustan disfrutar de una película acompañada con algún piqueo o aperitivo. Como también de hacer reuniones sociales donde pueden compartir un momento agradable con su familia o amigos.

2.2.4.2 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor será ofrecer un producto de calidad que cumpla con todas las normas sanitarias y los protocolos de bioseguridad. Evitar la fatiga a nuestros clientes de preparar un producto elaborado para ofrecer durante sus reuniones sociales o familiares. Brindarle un producto tradicional y saludable a un precio competitivo con una gran variedad de temáticas.

2.2.4.3 Canales de distribución

Los canales por los cuales nos daremos a conocer a nuestros clientes y donde ellos pueden realizar sus pedidos serán mediante una página web, redes sociales.

2.2.4.4 Relación con los clientes

Se crea un programa de cliente frecuente para que puedan obtener descuentos y promociones especiales, se brinda una atención personalizada para poder satisfacer cada necesidad y se mantendrá la protección, seguridad y confidencialidad de la información.

2.2.4.5 Fuente de Ingresos

Nuestra fuente de ingreso será el margen de ganancia obtenido por cada producto que vendamos a nuestros clientes por medio de nuestros canales digitales.

Packs

- Pack Familiar
- Pack Patas
- Pack Chicas
- Pack Cinéfilo
- Pack Light

2.2.4.6 Recursos clave

Nuestros recursos serán brindar un mantenimiento periódico a nuestros medios digitales, mantener una buena relación con nuestros proveedores para obtener los mejores precios para nuestros insumos y tener a nuestro personal de cocina debidamente capacitado para la preparación de los productos.

2.2.4.7 Actividades clave

Mantener la calidad de nuestros productos llevando un control estricto en su preparación, brindar una atención personalizada a nuestros clientes antes y después de realizar sus pedidos.

2.2.4.8 Aliados clave

Los cocineros encargados de la preparación de los productos, proveedores de maquinarias para armar nuestra cocina y proveedores de snacks e insumos.

2.2.4.9 Estructura de costos

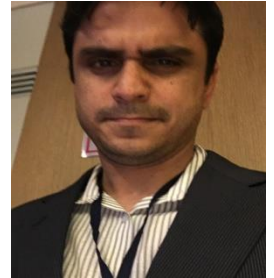
Nuestra estructura de costos estará fijada en el alquiler de local central para la preparación de los productos, los pagos de servicios, sueldos del personal de todas las áreas, costos de publicidad, marketing y abastecimiento de insumos.

2.3 Equipo de trabajo

Mi nombre es Richard Chiroque Ramos soy el encargado de la logística y operaciones de la empresa YesCuk. Dentro de mis funciones estará la correcta planificación, implementación y control de todo el flujo de almacenamiento de nuestros materiales e insumos, así como de los servicios e información relacionada al negocio desde la preparación del pedido hasta su envío al consumidor final.



Mi nombre es Oscar Stanbury Masías soy el Gerente General y me encargare de dirigir al equipo de trabajo, a su vez asumo el área de jefe de ventas, mi mayor ambición es poder realizar ventas satisfactorias y llevar a la empresa a consolidarse como una de las mejores en el rubro de alimentos.



Mi nombre es Miguel Zarate Vela soy el encargado del área de marketing y soporte informático. Dentro de mis funciones me encargaré de la publicidad y la creación de contenido en las redes sociales y página web, así como el soporte informático en nuestros canales digitales. También verificare la creación de la imagen de YesCuk y la gestión de la marca.



Mi nombre es Eunice Penci Gonzales Quijada soy la encargada del área de tesorería y del área de reclutamiento y selección de personal. Me encargaré de organizar y gestionar el flujo monetario como el pago a proveedores, pago de impuestos, cobro de los clientes, pago del personal y buscar fuentes de financiación con entidades bancarias. Así mismo, haré la selección y contratación del personal, haciendo la inducción al ingreso de sus labores.



Mi nombre es Virginia Paola Jaime Arteaga, encargada del área de contabilidad dentro de mis funciones está realizar el registro de las operaciones, liquidación impuestos mensuales, análisis contable, emitir estados financieros oportunamente para que los socios tomen las mejores decisiones, así mismo organizar estrategias que salvaguarden a la empresa, bajo las normas tributarias y contables



3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Aspecto Político

El gobierno peruano en los últimos cuatro años ha tenido 2 presidentes, Pedro Pablo Kuczynski y Martín Vizcarra. El gobierno de Pedro Pablo Kuczynski empezó en el año 2016 luego de ganar las elecciones presidenciales a la candidata Verónica Mendoza, y Keiko Fujimori con el 50.12 % de votos. En Julio asume la presidencia de la república, pero en diciembre del 2016 la fiscalía general del Perú le abre un proceso de investigación por haber favorecido a la firma brasileña Odebrecht en el año 2006, cuando fue primer ministro en el gobierno de Alejandro Toledo. Para el 15 de diciembre del 2017 el congreso del Perú pide la primera vacancia contra Pedro Pablo Kuczynski, pero el pedido de vacancia no llegó a los votos necesarios y siguió como presidente de la república. El gobierno de Kuczynski terminaría con el indulto humanitario a Alberto Fujimori que causó polémica como se dio, y los favores políticos de por medio, originando una crisis en su gabinete con la renuncia de tres ministros. El 20 de marzo de 2018 dos días después de la segunda vacancia presidencial, saldrían unos videos entre el ex congresista Moisés Mamani, y el ex congresista Kenji Fujimori, donde le pide que vote en contra de la vacancia presidencial. Pedro Pablo Kuczynski renunciaría a la presidencia de la república el 21 de marzo del 2018 mediante una carta.

Martín Vizcarra asumió como presidente de la república el 23 de marzo 2018, tras la vacancia presidencial de Pedro Pablo Kuczynski por el caso de libertad a Alberto Fujimori, y el escándalo de corrupción de la constructora Odebrecht. El presidente en estos dos años ha tenido que enfrentarse al congreso de la república por sabotear reformas, proyectos de Ley para combatir la corrupción, y propuestas de inversión para el país. Debido a esto, en el año 2019 el presidente por decreto N.º 165-2019 presidencial, y como establece la constitución política del Perú en el artículo 134 disolvió el congreso de la república, por no haber dado el voto de confianza por segunda vez al gabinete del primer ministro Salvador del Solar. Celebrándose nuevas elecciones congresales el 26 de enero del 2020, con la entrada de nuevos congresistas, y partidos políticos al congreso de la república. En el 2020 el presidente tuvo que hacer muchos cambios en el gabinete debido a la pandemia de COVID-19 en especial en el ministerio de salud y el interior, debido a negligencias y malos

manejos políticos en el gabinete del ministro Cevallos, el presidente decidió nombrar de primer ministro el 15 de julio 2020 a Pedro Cateriano, pero al no recibir el respaldo y voto de confianza del congreso dejó de ser el primer ministro a las semanas. Para solucionar esta crisis política el presidente nombró en su lugar a Walter Martos el 6 de agosto del 2020, con un mensaje más conciliador, y de unidad se solucionó esta crisis política entre el ejecutivo y legislativo, dándole el congreso su voto de confianza para que él y sus ministros puedan ejercer sus funciones. Todos estos cambios políticos en nuestro país han generado una gran inestabilidad e incertidumbre de cómo se desarrolla nuestro país como nación. Sin embargo, es importante señalar que existe una ventana de oportunidades para hacer negocios.

Pese a que estamos entrando a una etapa electoral hay estabilidad jurídica para las empresas del país. El congreso está trabajando de mejor manera con el gabinete Martos para dar decretos y normas que puedan ayudar a que la seguridad y economía de miles de peruanos no se vea afectada por la pandemia. Además, este año se ha dado políticas económicas a raíz del COVID-19, como el programa Reactiva Perú, que se creó para las necesidades de liquidez, y así poder garantizar la continuidad de la secuencia de pagos en el país proporcionando las garantías necesarias a las micro, medianas, y grandes empresas con el objetivo de que brindarles facilidades, poder acceder a créditos de capital de trabajo y de esta manera cumplan con sus obligaciones. Este programa del estado nos va a ayudar como pequeños empresarios, porque podemos acceder a un crédito, así podemos cubrir la inversión y obligaciones de nuestro negocio con nuestros proveedores.

3.1.1.2 Aspecto Económico

En el año 2016 el PBI alcanzó un 4 % debido a la producción de los sectores de minería e hidrocarburos, telecomunicaciones, comercio y transporte, almacenamiento y mensajería (Gestión, 2017). Para el año 2017 la economía peruana tuvo un retroceso, por el niño costero y el caso de corrupción lava jato que dejaron a la economía en un crecimiento de 2.5 %, el PBI del año 2018 tuvo una mejora del 4 % principalmente por un mayor consumo final privado de un 3.8 % (La República, 2018).

El año 2019 el PBI tuvo una caída fuerte debido a la desaceleración mundial debido a la caída de la economía norteamericana y China, además de los conflictos políticos entre ambos países que generaron caídas en las bolsas mundiales en el año 2019 (INEI, 2020).

Tabla 3 Variación de PBI por sector productivo

| Año | Producto Bruto Interno | Agricultura | Pesca | Extracción de Petróleo y Minerales | Manufactura | Electricidad y Agua | Construcción | Comercio | Servicios Gubernamentales | Otros servicios |
|--------|------------------------|-------------|-------|------------------------------------|-------------|---------------------|--------------|----------|---------------------------|-----------------|
| 2016P/ | 4,0 | 2,6 | -11,1 | 12,3 | -0,1 | 7,8 | -2,6 | 2,8 | 4,3 | 4,2 |
| 2017P/ | 2,5 | 2,5 | 9,9 | 3,6 | 0,6 | 0,9 | 2,4 | 1,3 | 3,3 | 3,0 |
| 2018E/ | 4,0 | 7,6 | 39,9 | -1,3 | 5,7 | 4,5 | 5,4 | 2,5 | 4,5 | 4,4 |
| 2019E/ | 2,2 | 3,2 | -25,2 | -0,1 | -1,7 | 3,9 | 1,6 | 3,0 | 4,9 | 3,5 |

Fuente: INEI 2019

Panorama económico 2020

La economía de Perú para este año 2020, se prevé que el PBI caerá 12 %, un resultado que va en contra a lo proyectado por el BM del 3.2 % en enero antes de la pandemia. Siendo la economía peruana la más profunda en América Latina. El PBI peruano se contrajo 16 % en marzo, justamente cuando inició el Estado de Emergencia el cual generó el cierre de actividades de la mayoría de *las empresas* en el país (Gestión, 2020).

Sin embargo, el BCP estima que el próximo año el PBI rebotaría entre 6 % y 10 %, en gran parte debido al impulso externo moderado, la inversión privada deprimida y agentes económicos más endeudados, ocasionando riesgos de solvencia. Para ello, es importante apostar por la inversión privada y de la misma forma ampliar el subsidio a la planilla y lograr que el esquema laboral agroexportador se extienda hacia el turismo, entretenimiento y sector retail (Perú Construye, 2020)

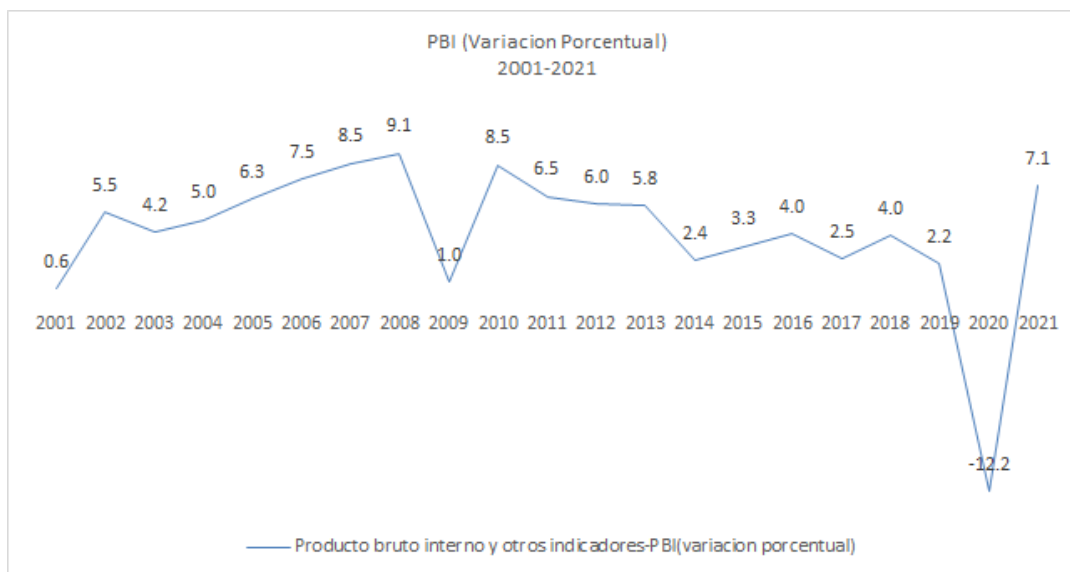


Figura 3 Tendencia de PBI anual 2000 - 2021 (variación)

Fuente: Elaboración propia

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), espera para el 2021 que la inversión privada crezca en un 20 %, las exportaciones de los bienes y servicios reales tengan un crecimiento del 14.1 % y por último el consumo privado en 9 % (Gestión, 2020).

Tabla 4 Proyecciones del PBI real (%) 2020 - 2021 BCRP- Banco Mundial - FMI

Cuadro 1. Proyecciones PBI real del BCRP, Banco Mundial y FMI 2020 y 2021

| PIB real (%) | BCRP | | Banco Mundial | | FMI | |
|----------------------------|-------|------|---------------|------|-------|------|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Mundo | -5.5 | 5.5 | -5.2 | 4.2 | -4.9 | 5.4 |
| América Latina y el Caribe | -7.7 | 3.6 | -7.2 | 2.8 | -9.4 | 3.7 |
| Perú | -12.5 | 11.5 | -12.0 | 7.0 | -13.9 | 6.5 |

Fuente: BCRP, Banco Mundial y FMI, 2020.

Mediante Decreto Legislativo 1457 se creó. El Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú”, teniendo como único objetivo poder facilitar una pronta respuesta y de manera efectiva a la escasez de solvencia que afrontan las empresas. De esta manera, se busca la continuidad en la cadena de pagos, dando a la micro, pequeñas, medianas y grandes empresas las garantías necesarias para acceder a los créditos de capital de trabajo, cumpliendo así con sus obligaciones a corto plazo con sus trabajadores y proveedores.

La remuneración mínima vital (RMV) a inicios del año 1991 era de un monto total de 37 soles. Sin embargo, a finales del año 1999, se incrementó la cifra llegando a 345 soles. Elevándose en un 807.8 %, siendo el incremento más elevado en la historia del país. Por otro lado, a principios de la década 2000, se incrementó en un 19 % y a finales de la década se elevó en un 34.1 %, llegando a 550 soles. A inicios del 2018 la remuneración se incrementó en un 13.3 % llegando a un total de 850 soles y fue en el 2018 que el Presidente Pedro Pablo Kuczynski, incrementó la remuneración vital en 9.4 %, Desde el 2018, la RMV asciende a S/ 930 (US \$273). Si bien es cierto por la pandemia una propuesta de aumento de la RMV, esta no prosperó y se optó por otras medidas de contingencia que se han aplicado de forma gradual para que cuenten con poder adquisitivo en esta crisis de la pandemia (Wikipedia, 2020).

Tabla 5 Cuadro Evolutivo de la RMV de la década 2000

| Año | Salario mensual | Variación | Normativa |
|------|-----------------|-----------|---------------------------------|
| 2010 | S/ 580.00 | 5,4 % | Decreto Supremo N° 011-2010-TR2 |
| 2011 | S/ 600.0 | 3,4 % | Decreto Supremo N° 011-2010-TR3 |
| 2011 | S/ 675.0 | 12,5 % | Decreto Supremo N° 011-2011-TR4 |
| 2012 | S/ 750.0 | 11.1 % | Decreto Supremo N° 007-2012-TR5 |
| 2013 | S/ 750.0 | 0 % | - |
| 2014 | S/ 750.0 | 0 % | - |
| 2015 | S/ 750.0 | 0 % | - |
| 2016 | S/ 850.0 | 13,3 % | Decreto Supremo N° 005-2016-TR6 |
| 2017 | S/ 850.0 | 0 % | - |
| 2018 | S/ 930.0 | 9,4 % | Decreto Supremo N° 004-2018-TR7 |
| 2019 | S/ 930.0 | 0 % | |
| 2020 | S/ 930.0 | 0 % | |

FUENTE: WIKIPEDIA

En el segundo trimestre del año 2020 (ABR-MAY-JUN), el consumo privado sufrió una caída del 13.5 % muy similar a la caída del 12.5 % de los últimos dos años (2018-2019). Es decir, desde el año 2018 hasta la fecha se ha tenido una contracción del 29.5 %, sin contar que la inversión en el Perú cayó en 30.4 %. La disminución de los salarios y la pérdida de los empleos fueron de alguna manera subsanados parcialmente por la política fiscal y crediticia anticrisis COVID-19. La cual el gobierno busca poder inyectar casi 2 billones de dólares en el segundo trimestre. Podemos observar que a partir de mayo el consumo de productos no esenciales empezó a tener una mejoría, recuperándose a raíz de un relajamiento de las restricciones a la inmovilidad de las personas y a la apertura de los comercios de cercanía, así como de los servicios delivery. Según los datos de CAME, los volúmenes de

ventas de los comercios minoristas crecieron 15 % en Mayo y 32.6 % en Junio, sobre todo en los rubros de muebles, electrodomésticos, indumentaria, calzado y artículos de deporte. Vale mencionar que la confianza por parte del consumidor, sobre su situación económica que atraviesa actualmente, presenta una reversión en mayo del 54 %, debido al optimismo que se tiene por la reanudación de las actividades que ha puesto en marcha el Ejecutivo en el segundo trimestre del año. Esto nos da una buena proyección que en los próximos meses conforme se siga activando la actividad económica a través de nuevos mecanismos de seguridad, el consumo privado seguirá aumentando, lo cual hace favorable nuestra propuesta de negocio pues se va a generar más empleo para los peruanos y peruanas (BCRP, 2020).

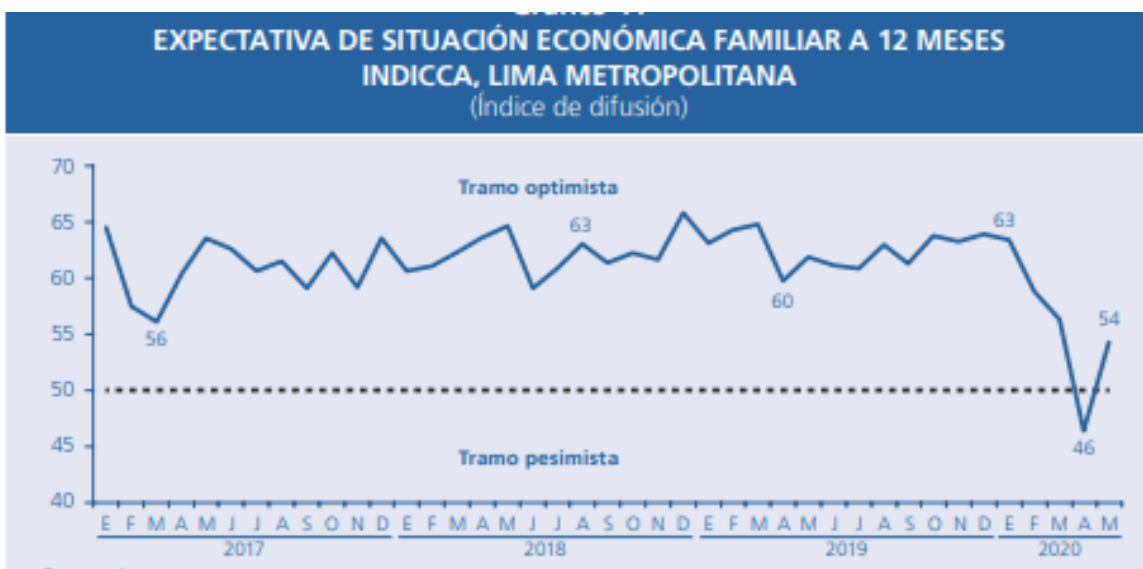


Figura 4. Expectativa de Situación Económica Familiar 12 meses INDICCA, Lima Metropolitana
Fuente: Apoyo

Respecto a los gastos de los peruanos. Los principales rubros de gastos de los peruanos son: Alimentación, comida y víveres 53 %, pago de estudios de hijos u otros familiares 38 %; gasto en ropa 24 %; gasto en transporte diarios, pasajes 13 %. El sondeo nos indica que el producto más pedido por internet es la comida rápida (IPE, 2020).

En enero de este año, el giro de restaurantes (comidas y bebidas) aumento en 4.25 %, impulsado por el crecimiento de los establecimientos de pollerías, comida rápida, chifas,

comida criolla, heladerías, carnes y parrillas (INEI, 2020). Por otro lado, el aumento del consumo mes a mes ha sido variable de enero 2019 a febrero 2020.

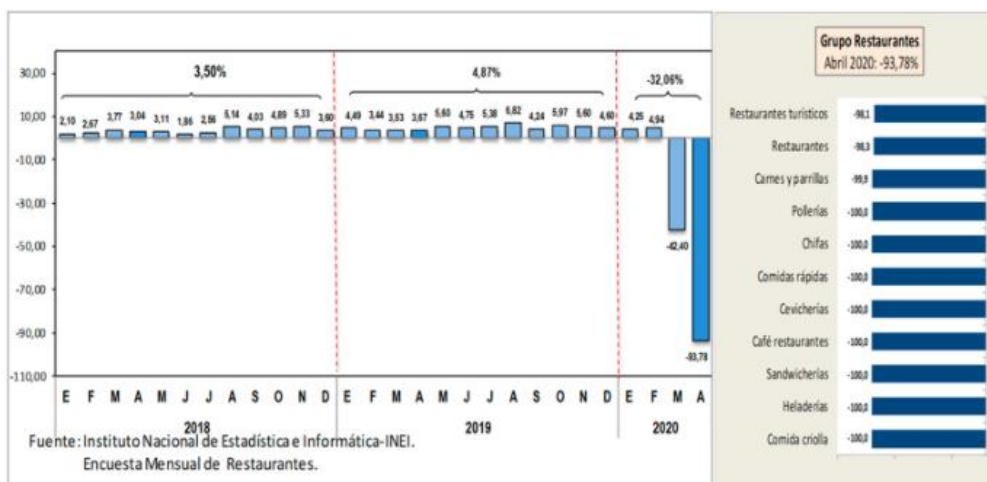


Figura 5 Producción del subsector restaurantes - Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI.

Las pollerías tienen la preferencia de consumo, la cual son las más visitadas por las familias peruanas y extranjeras, obteniendo el mayor impulso de crecimiento en el sector alimenticio. Según el estudio realizado por la consultora Euromonitor International las marcas con mayores ventas son: Norky's, Rocky's, KFC, Bombos, Pardos Chicken y McDonald's (Mercado Negro, 2020).

3.1.1.3 Aspecto Social – Cultural

La evolución por el consumo de comida ha estado en constante crecimiento, en el 2018 se tuvo un aumento de 1.62 % sobresaliendo los establecimientos de comida rápida, juguería, pizzerías entre otros, lo que ha contribuido con ello son los eventos gastronómicos, asimismo la sociedad peruana tiene como tradición celebrar cumpleaños, graduaciones entre otras fechas especiales en ambientes acogedores degustando de platos típicos, (Movistar, 2015) El INEI ha informado que los peruanos tiene una marcada preferencia por comer con la familia los domingos, desayunan y almuerzan en el trabajo, cenan con los amigos. Asimismo, la demanda de los snacks ha aumentado debido al poco tiempo que cuentan ahora los hogares peruanos ya que cada vez están más involucrados en el ámbito profesional.

Por otro lado, en estos últimos años en el Perú ha aumentado el servicio de delivery en comidas debido al ahorro de tiempo y precio de acuerdo con lo que señala, (Perú Retail, 2018). Siendo las aplicaciones de delivery, las más descargadas y usadas por el consumidor,

debido al caótico tráfico de Lima Metropolitana, prolongando el recorrido hasta el lugar de destino. Por tal razón, el aplicativo español Multidelivery indica que su crecimiento en el mercado ha sido del 30 %.

Actualmente el mundo enfrenta la pandemia del COVID-19, ante ello se espera que en los próximos años crezca más, ya que hay una oportunidad importante de negocio, también hay que tener en cuenta que cada vez más en el Perú las personas usan los aplicativos de sus celulares para ordenar comida, ahora que la situación está complicada por los contagios, y el tráfico de la ciudad hace que más personas hagan pedidos a domicilio. La situación de la crisis hizo que las empresas se adapten rápidamente al mundo digital, obligándolos a que tengan que trabajar desde casa.

El estado de emergencia que se ha vivido en el país alrededor del 30 % de los negocios han tenido que reinventarse y cambiar el giro de sus negocios, en este caso podemos ver algunos restaurantes que se han convertido en tiendas de abarrotes. En el país el 80 % del total de las empresas mayormente son empresas familiares, en el cual dan empleo a casi el 70 % de la población.

3.1.1.4 Aspecto Tecnológico

En estos últimos meses la tecnología ha sido muy vital para el Perú, debido a la crisis sanitaria. Ocasionando un impacto económico a consecuencia del COVID-19. Esto ha hecho que los restaurantes y empresas hagan un uso intensivo del internet evitando la afluencia de los consumidores a los locales y usen diferentes tipos de aplicativos para que repartan los pedidos a sus clientes. Los centros comerciales en donde están los restaurantes deben rediseñar sus establecimientos para que puedan implementar medidas de seguridad y apostaran por la omnicanalidad que consiste en utilizar diferentes tipos de canales de comunicación físicos como online para que los consumidores hagan sus compras.

El Ministerio de la Producción publicó nuevas medidas para que los restaurantes puedan realizar sus operaciones cumpliendo con todos los protocolos de salud, excepto en las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Loreto debido a que existe mayor contagio del COVID-19 en esas zonas. Los restaurantes para que puedan tener la aprobación y reanudar sus actividades deben tramitar un formato digital a través de PRODUCE VIRTUAL.

El tráfico de internet ha aumentado de manera considerable en estos meses de cuarentena, las personas usan más las redes sociales, servicios de delivery por página web o aplicativos móviles. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones informó que hubo un 12 % de aumento en el uso de internet en el mes de abril a diferencia del mes de febrero. El aumento de las aplicaciones se puede ver reflejado en la siguiente imagen (MTC, 2020).



Figura 6. Tráfico de datos (TB) día por aplicativo

Se puede verificar la variación en el uso de aplicaciones como Facebook, YouTube, WhatsApp y Netflix antes y después del inicio de la cuarentena. Esto nos indica que en estos meses el uso de medios digitales estará en constante aumento por lo cual es necesario brindarles una mayor atención a estas plataformas para publicitar nuestro contenido y tener una mayor llegada a nuestros posibles clientes potenciales.

3.1.1.5 Aspecto Ecológico y medioambiental

Ahora con la reactivación de las actividades económicas por etapas, en donde los restaurantes y pollerías realizarán el servicio delivery, se verá afectado el medio ambiente por el uso de bolsas de plástico y tecnopor. El estado, así como exige protocolos de bioseguridad también deberían exigir que los restaurantes hagan un buen uso del manejo del plástico como lo indica el biólogo pesquero y catedrático de la Universidad Nacional de Trujillo, Carlos Bocanegra García. El Ministerio del Ambiente está exigiendo que el reciclaje debe ser obligatorio y para ello han aprobado un protocolo del servicio de reciclaje en donde los restaurantes y mercados deben acatarlos.

En nuestra propuesta de negocio Yescuk al ser un servicio delivery de snack, aperitivos y piqueos, se solidariza con las normas establecidas siempre y cuando se encuentren las opciones necesarias en el mercado.

3.1.1.6 Aspecto Legal

El gobierno el 23 de agosto del 2019, a través del diario oficial del estado “El Peruano” pone en conocimiento la promulgación del Decreto Supremo 006-2019-MINAN la cual aprueba la Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables (Ley N° 30884). Esta ley prohíbe el consumo de productos de plásticos que no pueden ser reciclados y que representan un riesgo para la salud pública y el medio ambiente. De igual manera busca regular el uso de recipientes o envases descartables de polietileno expandido para alimentos y bebidas de consumo en el país,

Así mismo, el 03 de mayo del 2020, el gobierno a través del diario oficial “El Peruano”, publicó la Resolución Ministerial N° 250-2020-MINSA, la cual pone en conocimiento la “Guía técnica para los restaurantes y servicios afines con modalidad de servicio a domicilio”. (El Peruano, 2020). Estableciendo un protocolo de medidas preventivas de bioseguridad frente al COVID-19 para los restaurantes y afines en la modalidad de entrega a destino y recojo. Estas acciones a desarrollar buscan salvaguardar la salud de millones de trabajadores, proveedores y clientes.

Por otro lado, con la crisis del COVID-19 la SUNARP ha dado facilidades para que se registren digitalmente las empresas que se están constituyendo. El 25 de mayo a través de la Res. 045-2020-Sunarp los partes notariales sobre constitución de sociedades (S.A., S.A.C., S.R.L., E.I.R.L., y otras), deben de registrarse a través de la firma digital. Para ello, la constitución de las empresas se tiene que ejecutar mediante el Sistema de Intermediación Digital de la Sunarp (SID-SUNARP), en cuanto la entidad está registrada, automáticamente la SUNAT le otorgara un RUC (Zavala, 2020, p.19).

Esta medida que ha implementado la SUNARP y la SUNAT nos facilitara para poder constituir nuestra propuesta de negocio Yescuk.

3.1.2 Análisis de la industria

3.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Entre las amenazas que YesCuk puede tener al comienzo que el resto de su competencia es la inversión de capital, se debe de tener costos fijos que no afecten nuestro negocio, además de estar siempre en la búsqueda de mejores alternativas de compras en el mercado.

También, las políticas gubernamentales se han hecho más estrictas por el tema de salubridad en las cocinas, y prevención del covid-19 los negocios que no cumplan con esos requisitos no pueden funcionar dando delivery de comidas. Esto puede afectar los costos de las empresas que están empezando en el mercado.

Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores

| Amenazas de nuevos competidores entrantes | Puntaje | Promedio | Análisis |
|---|---------|----------|---|
| Diferenciación de producto | 3 | 3 | Diferencia de nuestros productos y servicios con los de la competencia |
| Inversión de capital | 5 | | Es importante contar con un capital que te pueda ayudar a cubrir tus costos y gastos del resto de tu competencia. |
| Políticas gubernamentales | 5 | | Es importante ya que los restaurantes ofrecen comidas que están reguladas por el estado. |
| Acceso a canales de distribución | 1 | | No es tan relevante ya que nosotros y la competencia brindamos el producto y servicio de manera directa. |
| Costo al cambiar de proveedor | 1 | | No es tan complicado porque el mercado cuenta con una gran cantidad de proveedores. |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2 Poder de negociación de los clientes

“YesCuk”, tiene como objetivo que los consumidores se identifiquen con nuestra marca, a través de diversas promociones que ofrece. Sin embargo, los precios y ofertas que existen actualmente en el mercado colocan al cliente con un alto poder de negociación porque el mercado les ofrece otras alternativas de compras, además debemos promocionar nuestros productos para tener un posicionamiento mediante promociones, y descuentos a los clientes ya así poder hacer frente a los competidores que ofrecen servicio de delivery de bocaditos, confites, snacks, y comidas en Lima.

Tabla 7 Poder de Negociación de los clientes

| Poder de Negociación de los clientes | Puntaje | Promedio | Análisis |
|--------------------------------------|---------|----------|--|
| Sensibilidad al precio | 4 | 3.5 | Si el precio sube los clientes pueden dejar de pedir nuestro servicio y buscar otras alternativas. |
| Identidad de marca | 4 | | Los clientes se identifican con nuestra marca. |
| Precio/Compra totales - Promociones | 2.5 | | Los precios y ofertas pueden hacer que el cliente negocie más por los precios. |
| Concentración de competidores | 4 | | El cliente tiene más alternativas de ofertas con más competidores. |
| Servicio sustituto | 3 | | Los clientes pueden buscar otras alternativas de delivery para comer algo en casa. |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Lo mejor para la empresa es buscar alianzas con proveedores para obtener mejores precios y facilidades de pago, también es importante comprar en volumen, ya que eso nos puede dar mejores precios que los competidores tienen en el mercado. Además, podemos aprovechar que hay varios proveedores que por volúmenes de compra ofrecen precios competitivos (mayoristas, distribuidoras, empresas de delivery, entre otras).

Tabla 8 Poder de Negociación de los proveedores

| Poder de Negociación de los Proveedores | Puntaje | Promedio | Análisis |
|---|---------|----------|--|
| Importancia del volumen de compra | 3 | 2.6 | Los proveedores negocian más por volúmenes de compra. |
| Concentración de proveedores | 2 | | Varios proveedores pueden hacer que los precios sean más competitivos. |
| Impacto de los productos | 2 | | Si los precios de algunos productos suben se pueden buscar alternativas. |
| Integración hacia atrás | 5 | | Buscar alianzas estratégicas con proveedores. |
| Negociación de créditos | 1 | | Negociar letras o facturas con los proveedores |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.4 Rivalidad entre competidores actuales

En el rubro de comidas por delivery tenemos como competidor principal a “Wicuk”, y otras empresas que dan el servicio de dark kitchen, nosotros nos vamos a diferenciar por tener promociones y combos temáticos, además de aprovechar que no hay tantos requisitos legales que pongan trabas a YesCuk para seguir desarrollándose como negocio.

Tabla 9 Rivalidad entre Competidores Actuales

| Rivalidad entre Competidores Actuales | Puntaje | Promedio | Análisis |
|---------------------------------------|---------|----------|--|
| Diferencia de productos | 2 | 3 | Los competidores ofrecen variedad de productos |
| Diversidad de competidores | 1 | | No es un mercado donde la competencia sea grande. |
| Barrera de salida | 4 | | Se puede salir fácil del mercado si el negocio no es rentable no hay barreras legales. |
| Crecimiento del mercado | 5 | | Todos quieren atender a la mayor parte del mercado. |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La empresa se puede ver amenazada por otras alternativas de delivery de comidas, restaurantes de comida rápida reconocidos en el mercado, se debe trabajar constantemente en el servicio y variedad de combos para ofrecer a los clientes. Uno de los factores más importante es el servicio, ya que, en el mercado actual el cliente valora mucho la calidad del servicio y refiere tu negocio a otras personas. Por ello, implementaremos el área de delivery a través de nuestro motorizado con el objetivo de brindar un servicio oportuno a nuestros clientes, cumpliendo con las condiciones de protocolo de bioseguridad que ha establecido el Estado.

Tabla 10 Amenaza de productos sustitutos

| Amenazas de productos/servicios sustitutos | Puntaje | Promedio | Análisis |
|--|---------|----------|---|
| Disponibilidad de sustitutos | 4 | 4 | Si salen alternativas nuevas en el mercado podemos tener problemas. |
| Costos cambiantes | 3 | | El impacto de cambiar de un proveedor a otro cómo puede repercutir en la empresa. |
| Calidad del servicio | 5 | | La calidad es importante es lo que el cliente más valora en un servicio. |
| Propensión de los clientes a sustituir | 4 | | Aparición en el mercado de servicios de sustitutos al nuestro. |

Fuente: Elaboración propia

Analisis de las 5 fuerzas de Porter

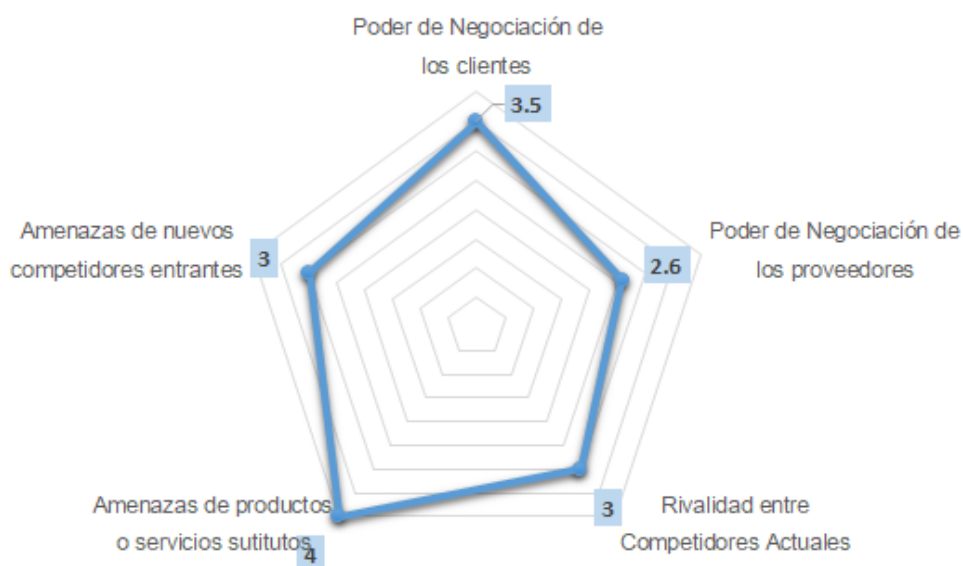


Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Resultado de las cinco fuerzas de Porter

| Fuerzas | Resultado | Nivel |
|--|-----------|-------|
| Poder de Negociación de los clientes | 3.5 | Alto |
| Poder de Negociación de los proveedores | 2.6 | Medio |
| Rivalidad entre Competidores Actuales | 3 | Alto |
| Amenazas de productos o servicios sustitutos | 4 | Alto |
| Amenazas de nuevos competidores entrantes | 3 | Alto |

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis interno: La cadena de valor

En la cadena de valor del negocio, vamos a contar con la infraestructura necesaria la cual será el apoyo que la empresa “YesCuk” necesita para la planificación de las operaciones. Así mismo, contaremos con la gestión de recursos humanos, la cual nos permitirá crear grandes ventajas a través de las buenas prácticas en el manejo y control del talento humano. Por otro lado, contaremos con el desarrollo tecnológico para obtener un mejor alcance de las necesidades de nuestros clientes a través de una investigación de las encuestas y reclamos atendidos, así como de un análisis de los pedidos para una atención más rápida y personalizada. Finalmente vamos a contar con las actividades de compras, las cuales serán importantes para poder mantener el stock necesario para la preparación y venta de los pedidos por delivery.

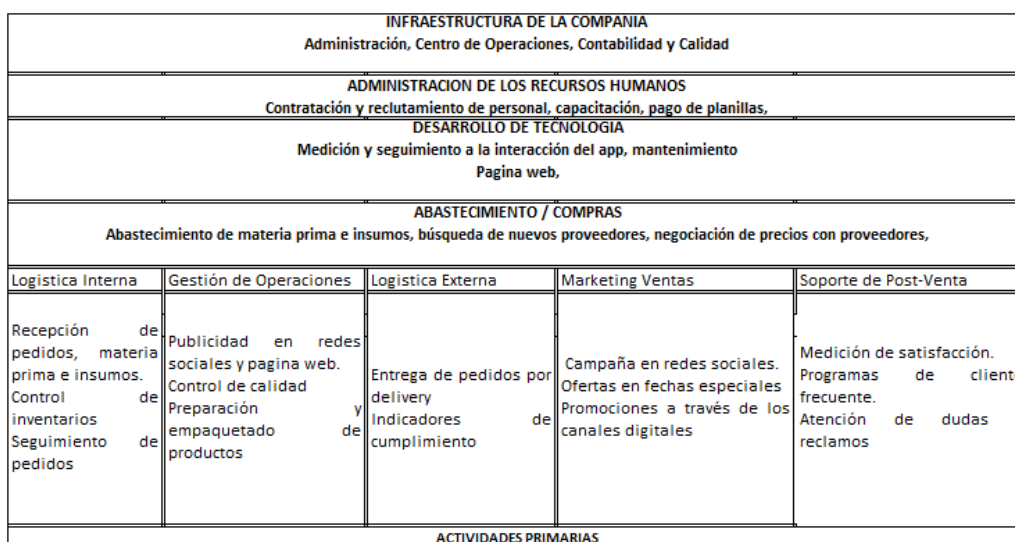


Figura 8. Cadena de valor

Actividades de Soporte

3.2.1 Infraestructura de la empresa

Contaremos con un local alquilado, ubicado estratégicamente en el distrito de Surquillo, la cual nos servirá para la preparación y empaquetado de los pedidos, de la misma forma será el centro de las operaciones de las áreas administrativas, de contabilidad y calidad de los productos. Además, contaremos con un pequeño almacén de la materia prima e insumos que se necesita para la preparación de los pedidos.

3.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Para el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de los candidatos, se realizará la entrevista rotativa a cargo de 2 socios. Todo el personal de YesCuk se encontrará en planilla. El pago de las planillas estará a cargo de la parte administrativa de la empresa.

3.2.3 Investigación y tecnología

Contaremos con el servicio de un ingeniero de sistemas el cual se encarga de las mejoras y actualizaciones de nuestros canales digitales como redes sociales y página web. A través de la herramienta Google Analytics y Metricool analizaremos las visitas que ha tenido nuestra página web. Asimismo, usaremos el Flurry Analytics para el análisis del uso de nuestra página (segmentos de usuarios, edad, sexo, entre otros).

3.2.4 Compras

Se realiza el abastecimiento o compra de los insumos, así como de la materia prima usados en la cadena de valor. Así mismo, se ejecutará la negociación con proveedores, se firmará contratos de exclusividad con los proveedores, así como de negociación de precios y cláusulas de términos de contrato.

Actividades primarias

3.2.5 Logística interna

La actividad inicia con la recepción del pedido a través de la página web. Se recibe el pedido y se verifica el pago del producto, así como el tipo de pedido (packs o promociones). Posteriormente se genera el pedido y se procede con la preparación. Una vez culminada, el servicio motorizado delivery se encargará de la entrega del producto. Para ello se hará un seguimiento en todo el flujo de la cadena desde la recepción del pedido hasta la entrega final al usuario. Es muy importante la comunicación entre las áreas y aliados para mantener la propuesta de valor.

3.2.6 Operaciones

Se realizará un estricto control de calidad desde la preparación hasta el empaquetado del producto, así como de la entrega final al usuario. Se asegurará el cumplimiento de los protocolos y reglas sanitarias planteadas por el Estado Peruano para el COVID-19. Realizaremos un seguimiento a la publicidad, diseño, seguimiento y análisis de la página web, a través de las herramientas de análisis propuestas anteriormente. La actualización de

la página web estará a cargo de un ingeniero de sistemas, pero bajo la supervisión y control de “YesCuk”.

3.2.7 Logística externa

A través de nuestros aliados estratégicos proveedores ofreceremos un producto de alta calidad en sabor y presentación, así como del cumplimiento de entrega dentro de los tiempos ofrecidos por la empresa. De esta manera buscamos disminuir o eliminar las incidencias que se puedan presentar por el tamaño, calidad, presentación y tiempo de los pedidos el cual se establecen en los contratos. Asimismo, implementaremos y haremos seguimiento a los indicadores de cumplimiento de nuestros socios claves para poder determinar si seguiremos contando con ellos o pondremos fin al contrato actual.

3.2.8 Marketing y ventas

Realizaremos una campaña de publicidad en las redes sociales y página web para el lanzamiento de nuestros productos. Además, vamos a ofrecer promociones y campañas al cliente frecuente, así como ofertas en fechas especiales como cumpleaños. A través del análisis de tráfico web, ajustaremos nuestras ofertas acordes con la demanda. A través de un profesional como “Community manager” desarrollaremos nuestros canales digitales para presentar los productos e intereses de la empresa.

3.2.9 Servicio de postventa

Se realizará una medición a la satisfacción de los clientes y a través de encuestas buscaremos seguir mejorando los servicios. De igual forma se atenderá los reclamos y dudas de los clientes de manera oportuna. Por último, nuestro programa de cliente frecuente le permitirá obtener promociones y descuentos en sus futuras compras.

3.3 Análisis FODA


Tabla 12 FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia innovadora - Disposición de variedad de productos - Brindar precios competitivos - Capacidad de creación de empleabilidad - Formulación de expansión ideal para microempresas - Capacidad de inversión - Facilidad de creación de empresas online | <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de líneas de crédito - Altos costos de los insumos - Prefiere hacer compras presencialmente - Nueva tendencia en el mercado |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de gasto en infraestructura - Mercado desatendido - Nueva tendencia en crecimiento - Incremento del consumo - Desarrollo de nuevos productos - Disponibilidad de locales - Presentación del producto por internet | <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos participantes que entren al mercado - Aparición de productos sustitutos - Incremento de los precios - Economía nacional en desaceleración - Saturación del internet |

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Matriz FODA

Tabla 13 Matriz FODA

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -F1: Tendencia innovadora -F2: Disposición de variedad de productos -F3: Brindar precios competitivos -F4: Capacidad de creación de empleabilidad -F5: Formulación de expansión ideal para microempresas -F6: Capacidad de inversión -F7: Facilidad de creación de empresas online | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -D1: Ausencia de líneas de crédito -D2: Altos costos de los insumos -D3: Prefiere hacer compras presencialmente -D4: Nueva tendencia en el mercado |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -O1: Ahorro de gasto en infraestructura -O2: Mercado desatendido -O3: Nueva tendencia en crecimiento -O4: Incremento del consumo -O5: Desarrollo de nuevos productos -O6: Disponibilidad de locales -O7: Presentación del producto por internet | <p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -F1+O2: Generar una campaña de publicidad agresiva presentando nuestra variedad de productos. -F2+O4: Fidelizar al cliente a través de promociones y alternativas. | <p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -D4+O3: Desarrollar ofertas u obsequios y hacer publicidad en las redes sociales como Facebook. -D1+O1: Contar con un flujo de caja positivo para enfrentar las responsabilidades de la empresa. |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -A1: Nuevos participantes que entren al mercado -A2. Aparición de nuevos productos sustitutos -A3: Incremento de los precios -A4: Economía nacional en desaceleración -A5: Saturación del internet | <p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -F5+A4: Apoyo del gobierno a través de los regímenes tributarios. -F3+A2: Desarrollar alianzas con los proveedores. -F4+A4: Incorporarnos al Régimen Laboral Especial. | <p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -D3+A5: Contar con una línea telefónica o celular. -D4+A2: Desarrollar un plan de publicidad de recomendación y fidelización |

Fuente: Elaboración propia

A través de la Matriz FODA desarrollada hemos podido definir 4 estrategias que nos permitirán ejecutar la idea de negocio. A continuación, detallamos cada uno de los puntos analizados:

Estrategias Ofensivas

Fortaleza y Oportunidad:

F1+O2: Generar una campaña de publicidad agresiva presentando nuestra variedad de productos.

Desarrollaremos una campaña agresiva con la finalidad de penetrar en el mercado, presentando la nueva tendencia innovadora de “Yescuk”, con el propósito de destacar nuestro valor agregado a través de nuestra variedad de productos y servicio personalizado.

F2+O4: Fidelizar al cliente a través de promociones y alternativas.

Hoy en día atravesamos la crisis de la pandemia del COVID-19; debido a ello nuestros hábitos sociales han cambiado sin embargo no se ha perdido la oportunidad de pasar y disfrutar un buen momento íntimo con nuestros familiares o amigos más cercanos. Por ello, “Yescuk” propone acercarse a este segmento de mercado, con la finalidad de fidelizarlos a través de promociones en el cual se sientan identificados con nuestra propuesta.

Estrategias Defensivas

Fortalezas y Amenazas:

F5+A4: Apoyo del gobierno a través de los regímenes tributarios.

Uno de los cuatro motores de la economía del país es el consumo privado dentro de ellos están los emprendedores y microempresas que cuentan con regímenes tributarios especiales, ante ello “Yescuk” se afiliará al régimen Mype tributario en el cual no tendrá una carga fiscal alta.

F3+A2: Desarrollar alianzas con los proveedores.

Nuestro objetivo será mantener una alianza estratégica con los proveedores con el propósito de obtener créditos y alternativas de productos para que el costo del producto final no sea afectado ante el incremento de precios.

F4+A4: Incorporarnos al Régimen Laboral especial.

Una de nuestras estrategias es la creación de fuente de trabajo, brindándole beneficios bajo las normas establecidas. Sin embargo, sabemos que el gasto de planilla siempre es el más alto en toda entidad. Por tal motivo, nos afiliaremos al régimen laboral especial para que nuestro flujo en efectivo pueda mantenerse en positivo.

Estrategias de Reorientación

Debilidades y Oportunidades

D4+O3: Desarrollar ofertas u obsequios y realizar propaganda en Facebook

Nuestra propuesta es una nueva tendencia que está haciendo presencia en nuestro país con mucha más fuerza desde el año 2020. El consumo del servicio por las cocinas fantasmas está en aumento. Por tal motivo, utilizaremos la herramienta de las redes sociales para acercarnos más al consumidor a través de propuestas atractivas.

D1+O1: Contar con un flujo de caja positivo para enfrentar las responsabilidades de la empresa.

Ante la creación de una nueva empresa no contamos con un historial crediticio. Por ello, no podríamos aprovechar el programa de REACTIVA PERÚ. Con la nueva propuesta de las cocinas fantasmas se tiende a ahorrar en infraestructura de salón, mesas entre otros. El único costo fijo alto que tendríamos es el alquiler del local de la cocina fantasma, costo que se cubrirá con el capital aportado por los socios por cuatro meses, es interés nuestro no mantener deudas financieras a largo plazo.

Estrategias de Supervivencia

Debilidad y Amenazas

D3+A5: Contar con una línea telefónica o celular.

Debido a la saturación de internet los clientes podrán solicitar nuestro servicio a través de las líneas telefónicas establecidas.

D4+A2: Desarrollar un plan de publicidad de recomendación y fidelización.

El objetivo es brindar un servicio de calidad personalizado para obtener una publicidad de efecto multiplicador a través de nuestros propios clientes. Esto conllevará a que nuestros consumidores nos recomienden por nuestro producto y servicio.

3.4 Visión

Ser reconocidos como la mejor opción de snacks y aperitivos en los distritos de San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco y Barranco de forma saludable y sostenible.

3.5 Misión

Ofrecer una variedad de snacks y aperitivos de acuerdo con cada tipo de cliente al momento de realizar una actividad familiar o con amigos.

3.6 Estrategia Genérica

Para lograr una ventaja competitiva frente a nuestros competidores nuestra empresa fijará su estrategia en la **diferenciación de producto**, donde se buscará diseñar un producto diferencial para cada tipo de consumidor adecuándose a sus necesidades. Por tal motivo, se crearán paquetes especializados con temáticas variadas.

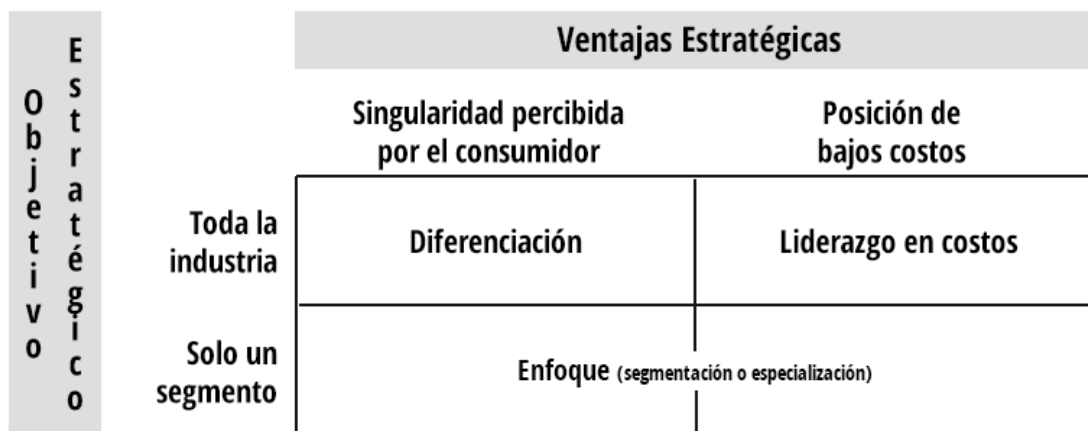


Figura 9. Estrategia genérica

3.7 Objetivos Estratégicos

Tabla 14 *Objetivos a largo plazo*

| Metas a largo plazo | | |
|---|---|----------------|
| Objetivos | Indicador | Tiempo |
| Alcanzar una participación en el mercado de 10 % para diciembre 2022 | Ventas de la compañía en el mercado sobre total de ventas en el mercado | Diciembre 2022 |
| Crecimiento de ventas 5 % para diciembre 2021 | (Cantidad total de pedidos del 2021) / (Cantidad total de pedidos 2020) | Diciembre 2021 |
| Expandir el servicio de “YesCuk” hacia más zonas de Lima a noviembre 2022. | Investigación de mercado en Lima metropolitana. | Noviembre 2022 |
| Alcanzar un índice de satisfacción al cliente de 80 % en los primeros 18 meses de funcionamiento. | % de satisfacción a través de encuestas post servicio | Marzo 2022 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 *Objetivos a corto plazo*

| Metas a corto plazo | | |
|--|---|-----------------|
| Objetivos | Indicadores | Tiempo |
| Lograr ventas de 2,404 unidades en los primeros 3 meses de apertura. | Cantidad de combos o snacks vendidos | Noviembre 2020 |
| Lograr una interacción del 1.5 % con los consumidores el primer mes | Indicadores mediante <i>landing page</i> , vistas web, y <i>likes</i> en redes sociales | Septiembre 2020 |
| Reducir los costos en 2 % el primer año de funcionamiento | Envío de los productos, inventarios, desarrollo de producto | Diciembre 2021 |

Fuente: Elaboración propia

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

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

La metodología de investigación de nuestro trabajo es cuantitativo cualitativo por medio de encuestas, por un tema de tiempo y costo es la más factible para el grupo de trabajo. Además, las respuestas son veraces y puntuales en comparación a otros métodos de investigación.

4.1.1 Hipótesis de la población meta

Personas de Lima Metropolitana, de 20 a 50 años que viven en Lima Centro (San Borja, Miraflores, Santiago de Surco y Barranco), con un estilo de vida hogareño que gustan disfrutar de películas y reuniones sociales dentro de casa para compartir momentos en familia o con amigos.

4.1.2 Hipótesis del Problema

Los potenciales clientes que cuentan con un estilo de vida hogareño y que gustan disfrutar películas y reuniones en familia o amigos y que no cuentan con el tiempo para preparar o salir a comprar snacks o aperitivos para compartir y/o degustar.

4.1.3 Criterio de éxito

Comprobar las hipótesis planteadas, es el principal objetivo para poder identificar si es igual al problema identificado. De poder confirmar estas hipótesis, sabremos que hemos podido identificar la necesidad correcta y que el modelo de negocio planteado, como “YesCuk”, puede llegar a cubrir la necesidad insatisfecha.

4.1.4 Método de muestreo

El método de muestreo a emplear por (cuotas) es de fácil acceso por el tema de investigación, nuestro muestreo es estratificado ya que nuestra población meta en un inicio es lima metropolitana. El equipo espera que el 75 % de las personas encuestadas confirmen que realizan reuniones en casa ya sea para ver películas o realizar una reunión social.

1 ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 16 Rango de edad

| Edad | Cuenta | % |
|-----------------|------------|-----------------|
| 55 a más | 2 | 1,9 % |
| De 18 a 25 años | 13 | 12,1 % |
| De 26 a 35 años | 51 | 47,7 % |
| De 36 a 45 años | 23 | 21,5 % |
| De 46 a 55 años | 18 | 16,8 % |
| Total | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

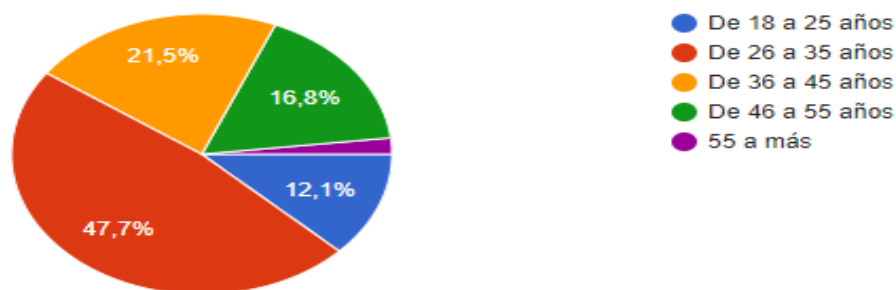


Figura 10. Rango de edad

Respuesta:

De 107 respuestas 47,7 % de encuestados tienen edades entre los 26 a 35 años, y el 21,5 % edades de 36 a 45 años de edad, seguido por el 16,8 % de edades entre 46 a 55 años.

2 ¿En qué distrito vives?

Tabla 17 Zona distrital

| Zona | Cuenta | % |
|----------------------|------------|-----------------|
| CALLAO | 5 | 4,7 % |
| LIMA CENTRO | 56 | 52,3 % |
| LIMA ESTE | 21 | 19,6 % |
| LIMA NORTE | 23 | 21,5 % |
| LIMA SUR | 2 | 1,9 % |
| Total general | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

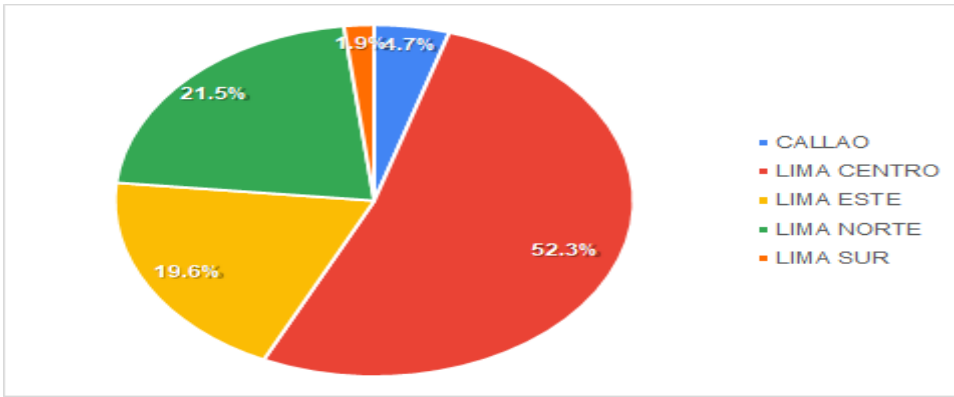


Figura 11. Zona distrital

De 107 respuestas el 52.3 % de personas encuestadas viven en lima centro, y el 21,5 % en lima norte, seguido por el 19.6 % lima este.

3 ¿Suele realizar o asistir a reuniones en casa?

Tabla 18 Asistencia a reuniones

| Edad | Cuenta | % |
|--------------|------------|-----------------|
| No | 23 | 21,5 % |
| Si | 84 | 78,5 % |
| Total | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

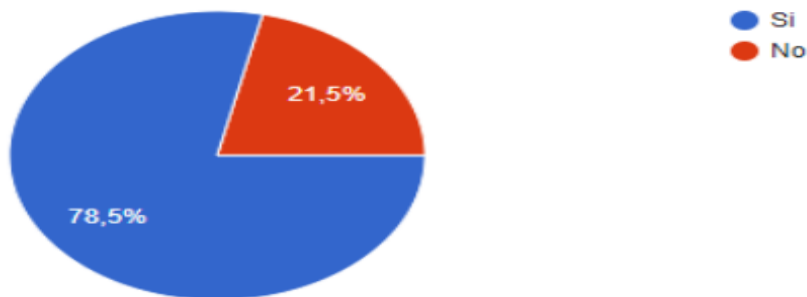


Figura 12. Asistencia a reuniones

De 107 respuestas el 78.5 % suele asistir a reuniones, y el 21.5 % para más en su casa.

4 ¿Con qué frecuencia aproximadamente?

Tabla 19 Frecuencia de asistencia a reuniones

| Pregunta | Cuenta | % |
|---------------------------|------------|-----------------|
| Solo en fechas especiales | 73 | 68,2 % |
| Una vez al mes | 20 | 18,7 % |
| Una vez por semana | 14 | 13,1 % |
| Total | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

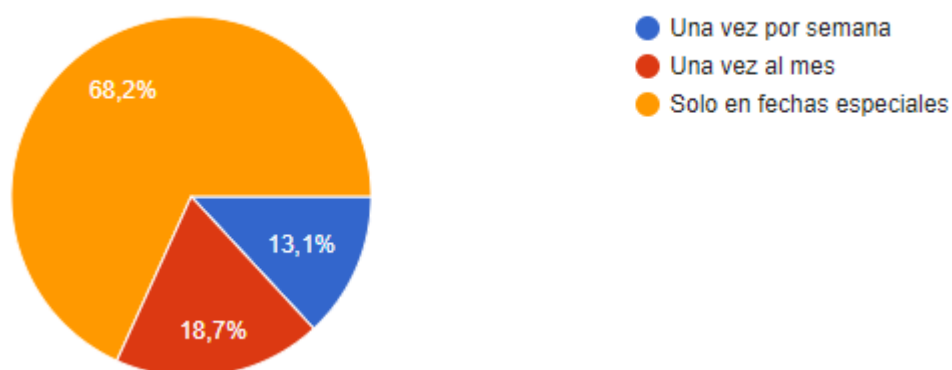


Figura 13. Frecuencia de asistencia a reuniones

Respuesta:

De 107 encuestados el 68.2 % sale sólo en fechas especiales, y el 18.7 % sale una vez al mes a reuniones, solo el 13.31 % asiste una vez por semana.

5 ¿Qué pasatiempos emplea usted cuando se reúne con amigos o familiares?

Tabla 20 Pasatiempos

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------------------|------------|-----------------|
| Reuniones sociales | 78 | 72,9 % |
| Ver películas y/o series | 23 | 21,5 % |
| Ver un partido de fútbol | 6 | 5,6 % |
| Total | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

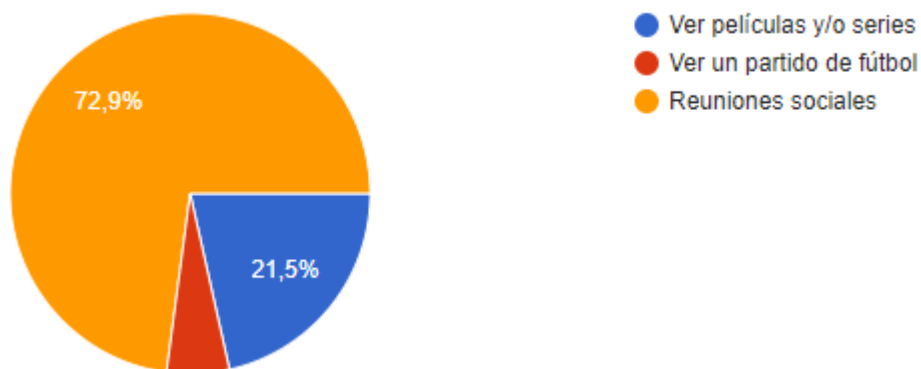


Figura 14. Pasatiempos

Respuesta:

De 107 encuestados el 72.9 % se hace reuniones familiares, y el 21.5 % se reúne para ver películas o series, seguido por el 5.6 % viendo un partido de fútbol.

6 ¿Qué suele comer cuando se reúne?

Tabla 21 Que suelen comer las personas

| Pregunta | Cuenta | % |
|---|------------|-----------------|
| Frutas, café, postres, entre otros | 1 | 0,9 % |
| Bocaditos | 1 | 0,9 % |
| Canchita y algún delivery | 1 | 0,9 % |
| Comidas hechas o delivery | 1 | 0,9 % |
| lo que hayan preparado ese día incluyendo snacks tradicionales y/o saludables y nuestros tragos | 1 | 0,9 % |
| parrillas, caja china, delivery, algunos snacks saludables. | 1 | 0,9 % |
| Piqueos y snacks saludables (ejemplo: dips caseros de verduras, frutos secos, fajitas) | 24 | 22,4 % |
| Piqueos y snacks tradicionales (ejemplo: papas y camotes fritos, chifles, tequeños) | 74 | 69,2 % |
| Pizza | 1 | 0,9 % |
| Tequeños, alitas | 1 | 0,9 % |
| Torta y guisos | 1 | 0,9 % |
| Total general | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia



Figura 15. Que suelen comer las personas

Respuesta:

Según el estudio realizado, un 69.2 % suele comer piqueos y snacks tradicionales, y el 22.4 % come piqueos y snacks saludables.

7 Al comprar snacks, piqueos o aperitivos los hacen en:

Tabla 22 Método de compra

| Pregunta | Cuenta | % |
|----------------------|------------|-----------------|
| Delivery | 8 | 7,5 % |
| Supermercados | 67 | 62,6 % |
| Tiendas | 32 | 29,9 % |
| Total general | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

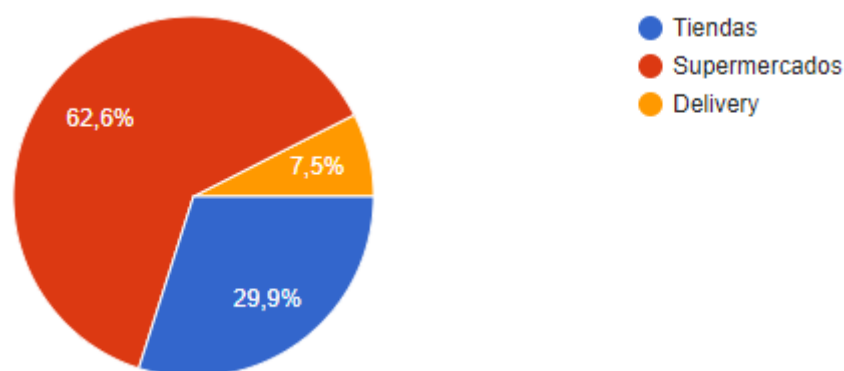


Figura 16. Método de compra

De 107 respuestas el 62.2 % compra snacks, piqueos o aperitivos en supermercados, y el 29.9 % en tiendas, solo el 7.5 % compra por delivery.

8 ¿Qué aplicativos de delivery usas con más frecuencia?

Tabla 23 Uso de aplicativos de delivery

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------|------------|-----------------|
| Glovo | 67 | 62,6 % |
| Rappi | 28 | 26,2 % |
| Uber eats | 12 | 11,2 % |
| Total | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

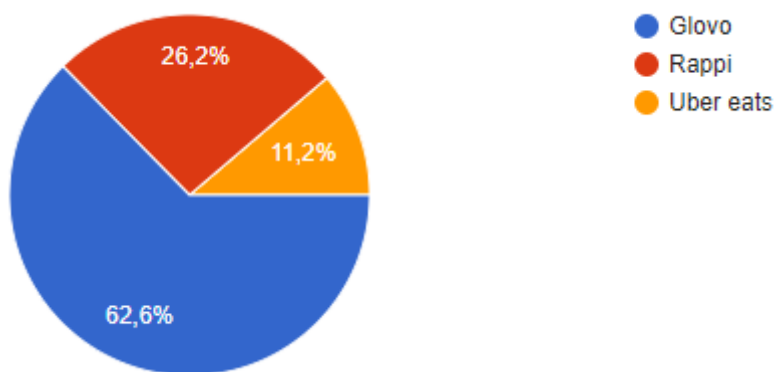


Figura 17. Uso de aplicativos de delivery

Respuesta:

El 62.2 % de encuestados usa con más frecuencia el delivery Glovo, y el 26.2 % Rappi, solo el 11.2 % usa Uber Eats.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo de snacks, piqueos y aperitivos incluyendo bebidas?

Tabla 24 Disposición de pago

| Pregunta | Cuenta | % |
|---------------|------------|-----------------|
| 10 a 25 soles | 49 | 45,8 % |
| 26 a 50 soles | 56 | 52,3 % |
| 51 a más | 2 | 1,9 % |
| Total | 107 | 100,00 % |

Fuente: Elaboración propia

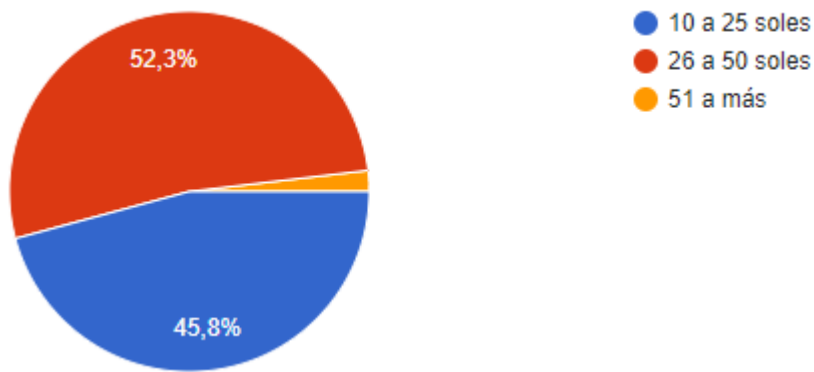


Figura 18. Disposición de pago

Respuesta:

Según el estudio realizado el 52.3 % está dispuesto a pagar entre 26 a 50 soles, y el 45.8 % está dispuesto a pagar entre 10 a 25 soles, solo el 1.9 % pagaría más de 51 soles.

10 ¿A través de qué medios te enteras de las promociones?

Tabla 25 Medios de comunicación

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------------------------------|------------|---------------|
| Facebook | 56 | 52,3% |
| Instagram | 23 | 21,5% |
| Recomendaciones (familiares, amigos) | 28 | 26,2% |
| Total | 107 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

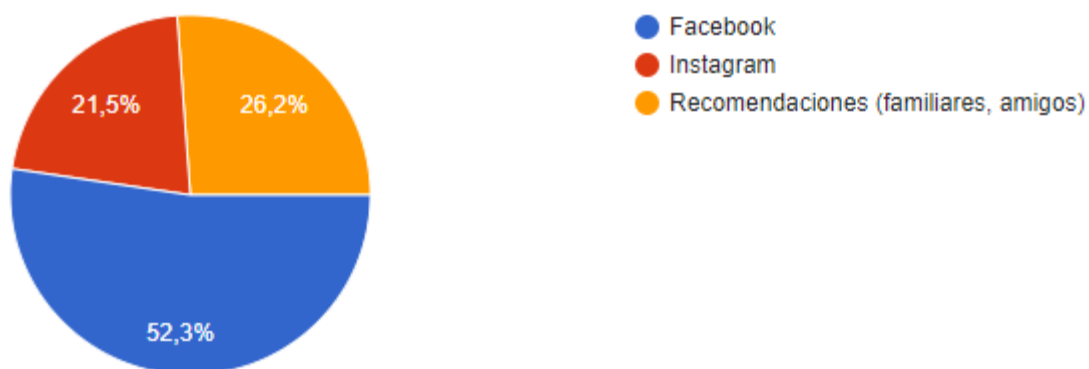


Figura 19. Medios de comunicación

Respuesta:

El 52.3 % se entera de las promociones por medio de Facebook, y el 26.2% recomendaciones de familiares y amigos, seguido de Instagram con 21.5 %.

11 ¿Le gustaría adquirir un servicio de snacks piqueo o aperitivo y bebidas personalizadas?

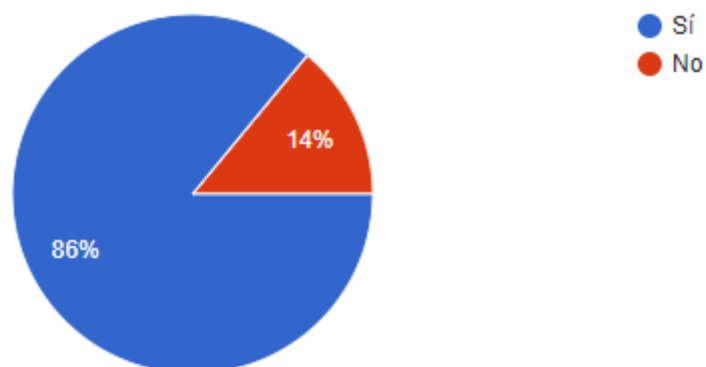


Figura 20. Adquirir servicio

Respuesta:

De 107 encuestados el 86.0 % le gustaría adquirir un servicio personalizado de snacks, piqueos, aperitivos y bebidas, y el 14.4 % no le gustaría.

12 ¿Qué tipo de bebidas sueles tomar más?

Tabla 26 Tipo de bebidas

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------|------------|---------------|
| Calientes | 28 | 26,2% |
| Frías | 79 | 73,8% |
| Total | 107 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

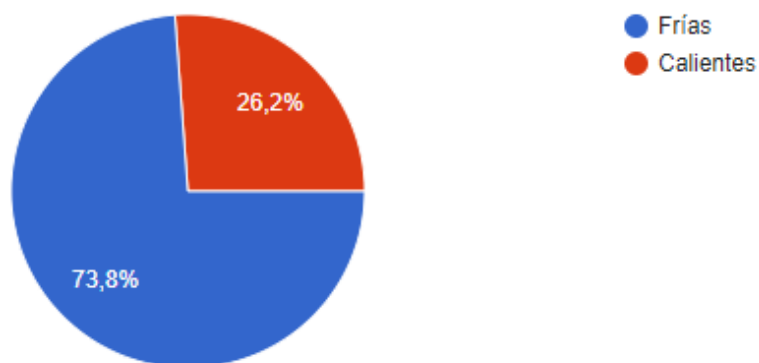


Figura 21. Tipo de bebidas

Respuesta:

El 73.8 % suele tomar bebidas frías, y el 26.2 % calientes.

13 ¿Qué tipos de snacks prefieres?

Tabla 27 Preferencia de tipo de snacks

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------|------------|---------------|
| Dulces | 3 | 2,8% |
| Mixto | 60 | 56,1% |
| Salados | 44 | 41,1% |
| Total | 107 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

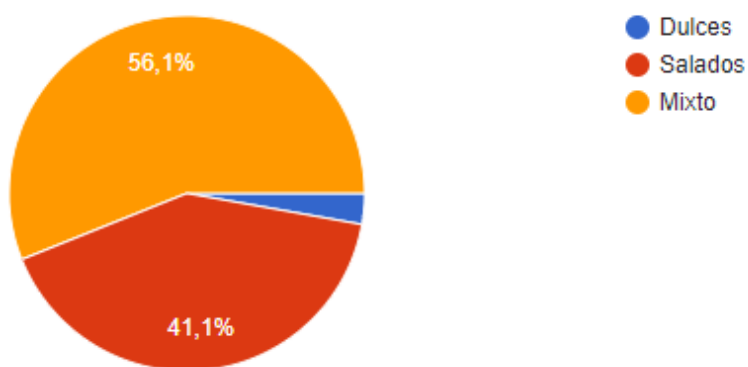


Figura 22. Preferencia de tipo de snacks

De 107 encuestados el 56.1 % prefiere snacks mixtos, y el 41.1 % salados, solo el 2.8 % prefiere dulces.

14 ¿Le gustaría encontrar el servicio que le brinde snacks, piqueos o aperitivos y bebidas por un aplicativo móvil?

Tabla 28 Preferencia de uso de aplicativo móvil

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------|------------|---------------|
| No | 10 | 9,3% |
| Sí | 97 | 90,7% |
| Total | 107 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

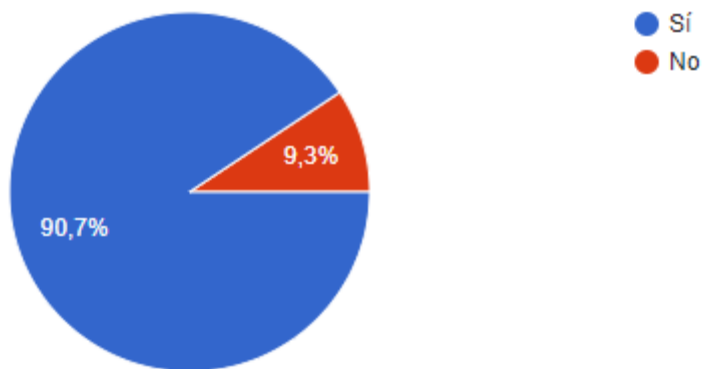


Figura 23. Preferencia de uso de aplicativo móvil

Respuesta:

Según el estudio realizado, el 90.7 % le gustaría que le brinden el servicio de snacks, piqueos o aperitivos y bebidas por aplicativo móvil, y el 9.3 % no le gustaría.

15 ¿Conoce algún negocio que venda snacks, piqueos/aperitivos y bebidas por delivery

Tabla 29 Conocimiento de negocios de delivery

| Pregunta | Cuenta | % |
|--------------|------------|---------------|
| No | 82 | 76,6% |
| Sí | 25 | 23,4% |
| Total | 107 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

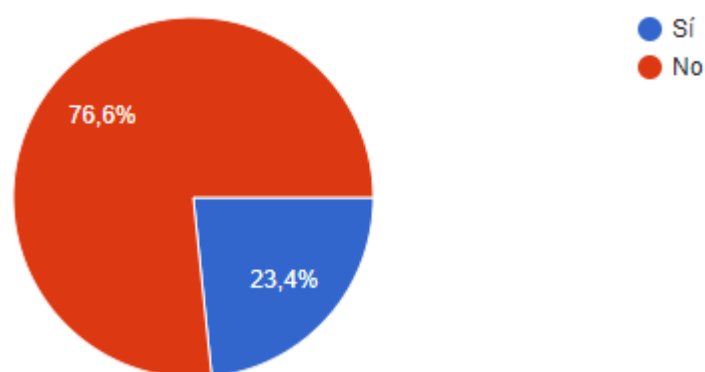


Figura 24. Conocimiento de negocios de delivery

Respuesta:

De 107 encuestados el 76.6 % no conoce un negocio que venda snacks, piqueos, aperitivos y bebidas por delivery, el 23.4 % si conoce algún negocio.

16 ¿Cuál de estos tres establecimientos usa con más frecuencia?

Tabla 30 Frecuencia de uso de establecimientos de consumo

| Pregunta | Cuenta | % |
|------------------------------------|------------|---------------|
| Bodega | 2 | 1,9% |
| Deli France | 1 | 0,9% |
| Listo | 7 | 6,5% |
| Mass | 3 | 2,8% |
| Ninguno | 5 | 4,7% |
| Oxxo | 4 | 3,7% |
| Plaza Vea, Metro, Wong, el mercado | 1 | 0,9% |
| Repshop | 1 | 0,9% |
| Supermercado | 4 | 3,7% |
| Tambo | 75 | 70,1% |
| Tienda | 1 | 0,9% |
| Tottus | 1 | 0,9% |
| Un quiosco cercano | 1 | 0,9% |
| Wong | 1 | 0,9% |
| Total | 107 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

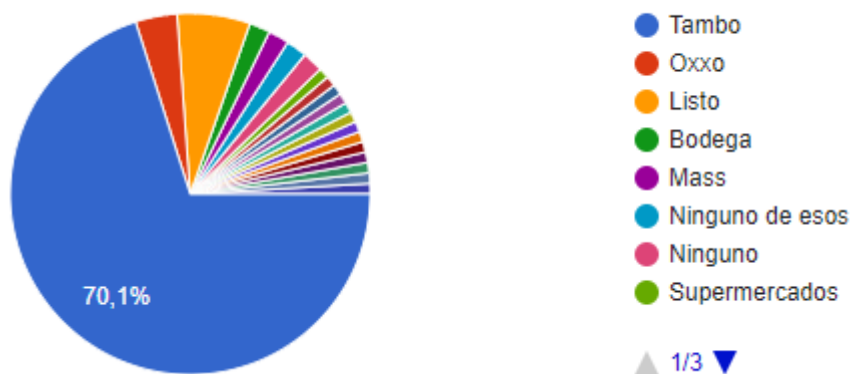


Figura 25. Frecuencia de uso de establecimientos de consumo

Respuesta:

Según el estudio realizado, el 70.1 % frecuenta más Tambo, el 6.5 % listo, seguido por el 4.7 % no va a ningún establecimiento comercial.

4.2 Resultados de la investigación

El resultado de nuestras encuestas realizadas, valida nuestra hipótesis planteada con la premisa que los clientes se ubican en los rangos de edad de 26 a 55 años y que viven en Lima Centro (San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco y Barranco). Así mismo, se obtiene como dato que el 78.5 % del total de encuestados realiza reuniones sociales en casa para compartir con familiares y/o amigos. Por otro lado, validamos la hipótesis del problema planteado confirmando de que los potenciales clientes, no cuentan con el tiempo suficiente para poder preparar sus aperitivos, siendo los supermercados los lugares más empleados para adquirir los productos tradicionales como piqueos o snacks.

Por último, con un resultado del 90.7 %, se confirma que, a los clientes les interesa contar con un servicio delivery que les brinde productos como snacks, piqueos, aperitivos mixtos, así como bebidas frías para sus reuniones sociales o familiares como ver películas en casa.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

4.3.1 Hipótesis de solución

Vamos a desarrollar una página web sencilla y amigable que permita a los potenciales clientes solicitar los productos (snacks, piqueos o aperitivos) con promociones y opciones de poder personalizarlas para que no tengan la necesidad de salir de su casa. Para ello, contaremos con nuestro servicio delivery para una rápida atención y con todos los protocolos de bioseguridad propuestas por el gobierno peruano.

Además, tendremos interacción con nuestros clientes mediante las redes sociales como Facebook para promocionar nuestros productos y promociones, también podremos conocer la opinión de nuestros clientes o la de las personas interesadas en consultar por nuestro servicio de delivery.

Fan Page

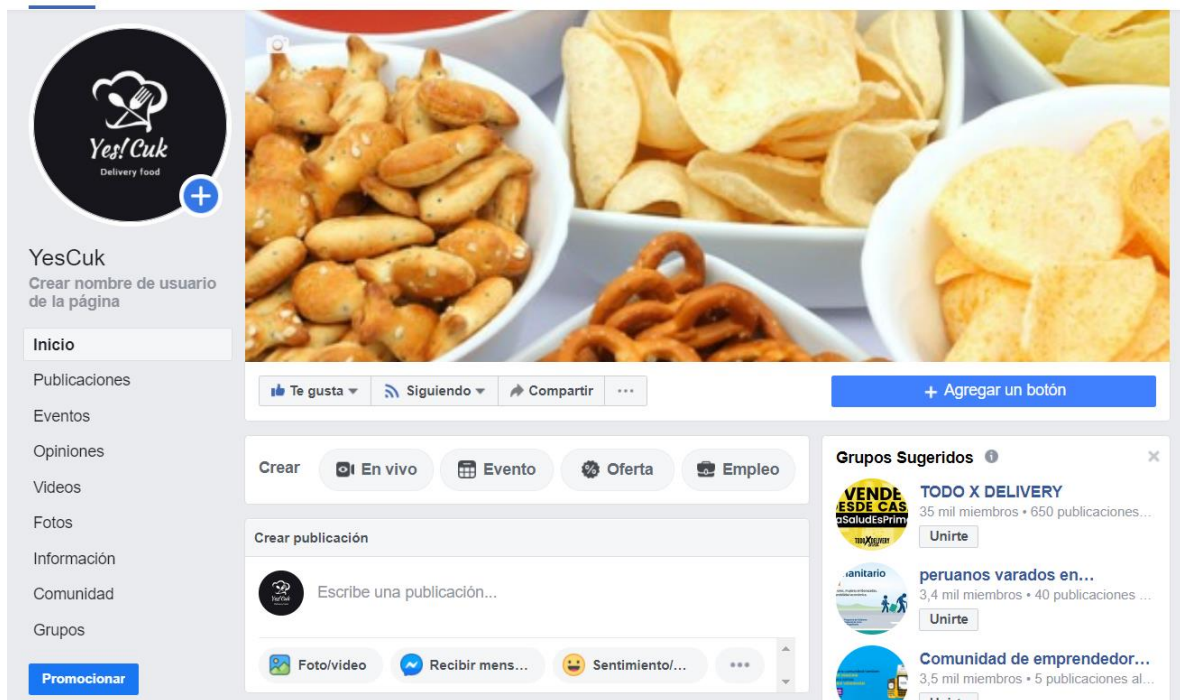


Figura 26. Fan page de Facebook

Landing Page

[Inicio](#) [Contacto](#)

Yar!Cuk
Food Delivery

[f](#) [@](#) [Ordena App](#)

We cook, you eat...

[Ordena App](#)

Comida natural y deliciosa que sabe a casa

Ofrecemos una variedad de snacks y aperitivos personalizados que podrás disfrutar con tu familia o amigos.

Saludables

Tradicionales

- Ingredientes de calidad**
Utilizamos los mejores ingredientes para preparar productos de alta calidad.
- Snacks y aperitivos balanceados**
Puedes combinarlos entre productos saludables y tradicionales.
- Pide tu orden...**
En las aplicaciones de Rappi y Glovo.
- Entrega a domicilio**
Con todos los protocolos de bioseguridad.

| Servicio | Suscríbete para recibir nuestras ofertas especiales | Contacto |
|---|---|---|
| Delivery en: San Diego - San Juan de los Rios - Mallare - San Isidro - Jela María y Barano | Nombre _____ Email _____ Enviar | Tel: 994318412 Mail: yar!cuk@gmail.com |

[f](#) [@](#)

© 2020 Creado por Yar!Cuk - Aviso legal - política de privacidad y de difusión

Figura 27. Landing Page

Métricas



Figura 28. Métricas Facebook

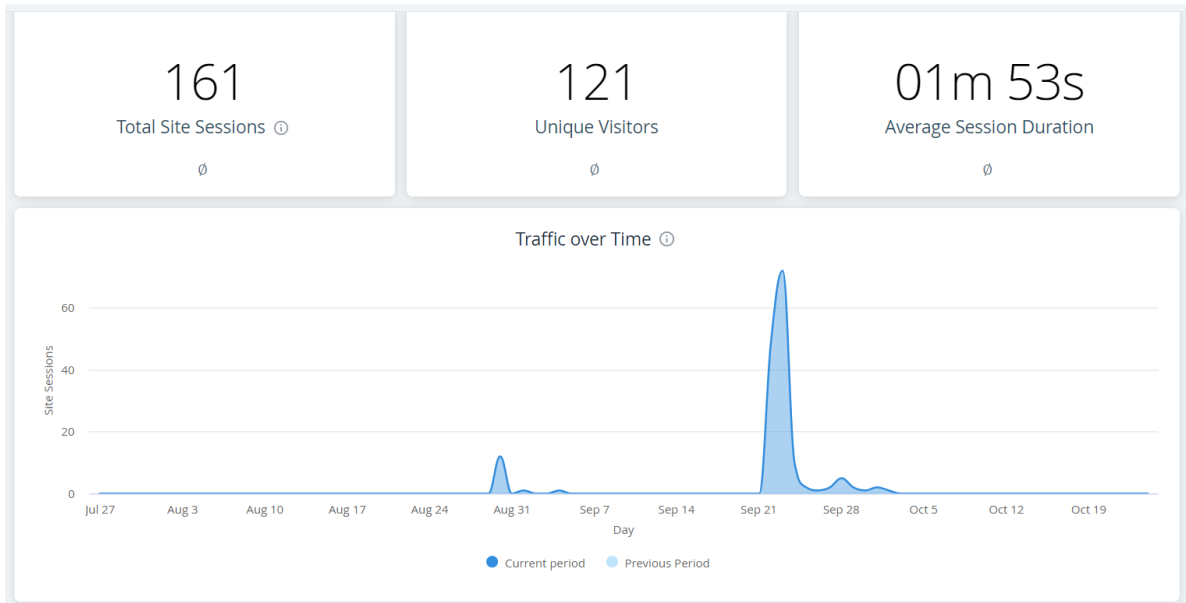


Figura 29. Métricas Landing Page 1

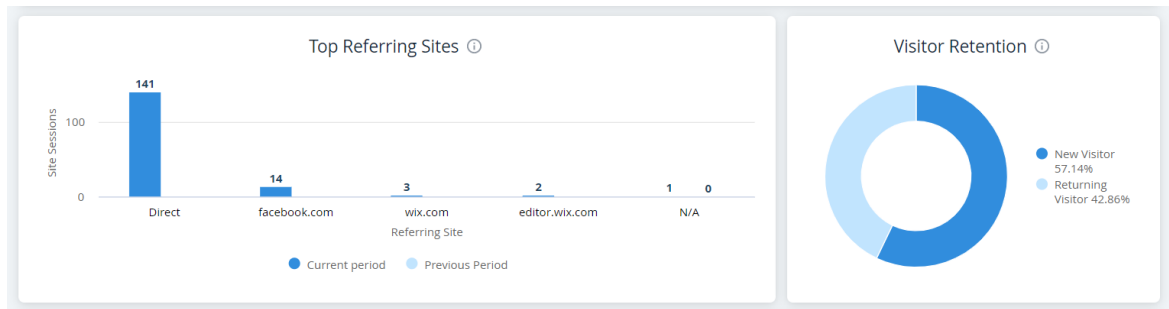


Figura 30. Métricas Landing Page 2

4.3.2 Conclusiones

Podemos concluir, que existe un nicho en el mercado el cual no tiene mucha demanda, como es la venta de snacks, piqueos y aperitivos para el segmento de personas que suelen realizar reuniones sociales, así como ver películas en familia y/o amigos. A través de nuestras redes sociales, página web y WhatsApp se podrán realizar los pedidos.

El servicio delivery más utilizado por las personas según las encuestas realizadas para la entrega de productos, es de la empresa Glovo, con un 62 % de aceptación, seguida de Rappi con un 26.2 %. De esta manera, consideramos contar con el personal de motorizado para que pueda realizar los servicios de delivery para las entregas de nuestros productos. Para ello, vamos a capacitar en la forma como deben de realizar nuestras entregas, así como el trato que deben de tener con nuestros clientes pues es la parte fundamental de la diferenciación que esperamos.

Tenemos una oportunidad de negocio ya que no se comercializa bocaditos, piqueos y aperitivos por delivery, además que al 90.7 % de encuestados le gustaría que le brinden ese servicio.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

5.1.1 Objetivos a corto plazo

A continuación, se va a detallar los planes de marketing que se va a emplear para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, lo cual se detallaron en el punto 3.7.

a) Lograr ventas de 2,404 unidades (tapas) en los primeros 3 meses de apertura.

Nuestro objetivo de ventas en los tres primeros meses va de la mano con el tipo de ofertas que se va a ofrecer al consumidor final, no solo enfocados en la calidad del producto, sino en la de satisfacer su necesidad. Para ello, es importante poder generar en el cliente una experiencia única de compra. Es por este motivo que implementaremos acciones de estímulo que nos permitan lograr una decisión de compra instantánea. Por lo tanto, ofreceremos a los consumidores, promociones, diversidad de combos, precios accesibles y sobre todo puntualidad en la entrega. Por último, comunicaremos a través de nuestras redes sociales y pagina web, nuestras acciones promocionales para una rápida respuesta de nuestros actuales y potenciales clientes.

Según Schmitt (2000), “hoy en día, los consumidores no dan tanta importancia a cosas como las características y ventajas de un determinado producto, su calidad o la imagen de marca positiva” (párr.1). En cambio, estos consumidores sí que desean productos, comunicaciones y campañas de marketing que les encandilen², le lleguen al corazón y estimulen su mente (Sánchez, 2020).

b) Lograr una interacción del 1.5 % con los consumidores el primer mes

Es importante poder estar atentos para poder responder de manera inmediata a la demanda por parte de los consumidores. El consumidor de hoy en día no es el de antes, es más exigente, investiga e interactúa. Es por ese motivo, que debemos de estar en donde el cliente este. Para ello, presentaremos nuestra marca y servicios en las redes sociales para poder interactuar con nuestros clientes y de esta manera se sientan atraídos de los productos, promociones y combos que estaremos ofreciendo, pero sobre todo que nuestros consumidores se sientan cómodos interactuando. Para lograrlo, posicionaremos nuestra empresa en las redes sociales y así mismo con una publicidad agresiva en nuestra página web. Emplearemos las herramientas de *Search Engine Optimization* (SEO)

² Encandilen: impresionar a alguien muy grata o profundamente. (Real Academia Española (RAE), 2019)

realizando un estudio de los *keywords* y *Search Engine Marketing* (SEM) para crear un tráfico de calidad, de esta manera buscamos alcanzar un posicionamiento en la web para ellos utilizaremos *Google Ads*³. Crearemos un hashtag original y atractivo para que nuestros clientes se vean interesadas en poder participar y sobre todo compartir. Usaremos las métricas lean⁴ a través de *Google Analytics*⁵ para poder realizar controles de métrica. De esta manera podemos medir, valorar o comparar nuestra empresa así mismo dispondremos de herramientas que nos permitan realizar encuestas y cuestionarios de satisfacción de clientes. Vale mencionar que estas herramientas forman parte del marketing digital que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo a un corto plazo. Según (Kotler, 2003) sobre el marketing 3.0, “Sólo algunas empresas trabajan en esta instancia. En este punto se trata de comprender que conocer al cliente es mucho más que encontrar una persona interesada en tu producto”.

c) Reducir los costos en 2 % en el primero año de funcionamiento.

Para poder mejorar la rentabilidad de nuestra empresa desde el inicio de nuestras operaciones y en consecuencia mejorar la productividad en toda la cadena de nuestro proceso, desde la preparación hasta la entrega final al consumidor. Es importante poder conocer nuestro proceso actual de producción para en lo posible poder rediseñarlo. De esta manera buscaremos poder reducir pasos innecesarios para poder acortar nuestros procesos de producción, así mismo eliminaremos trabajo y tiempo en el desarrollo de nuestros productos. Por otro lado, tendremos personal altamente calificado en puestos estratégicos, con la finalidad de no perder tiempo y dinero. Adicionalmente, capacitaremos al personal que está en contacto con el cliente, pues son el rostro de nuestra marca.

³ Google Ads: es el programa de publicidad de Google, el cual permite crear anuncios que se muestran a los usuarios que buscan información relacionada con palabras claves concretas. (Google, 2020)

⁴ Métricas lean: son parámetros el cual nos permite medir, valorar o comparar para hacer el seguimiento de una Startup. (Saiz, 2017)

⁵ Google Analytics: es un servicio de análisis web ofrecido por Google que rastrea e informa el tráfico del sitio web, actualmente como una plataforma dentro de la marca Google Marketing Platform. (Google, 2020)

5.1.2 Objetivos a largo plazo

a) Alcanzar una participación en el mercado de 10 % a diciembre 2022.

Buscamos que, en el mercado, “YesCuk” alcance una participación del 10 % en el segundo año de funcionamiento. Queremos que nuestros productos obtengan una importante relevancia en el segmento donde nos vamos a posicionar. De esta manera, a mayor volumen de ventas mayor será nuestra rentabilidad. Es importante, poder definir la cuota del mercado para tener una visibilidad de la marca en el mercado, en este caso tendremos una cuota por ingreso.

$$\text{Cuota por ingreso} = \frac{\text{Ventas de la compañía en el mercado}}{\text{Total de ventas en el mercado}}$$

Para poder alcanzarlo. En primer lugar, realizaremos encuestas online a nuestros clientes actuales y potenciales para poner conocer sus preferencias a través de la herramienta Survio. Una vez que tengamos los resultados, podremos cotejar la información con los productos que ofrecemos en el mercado, de esta manera haremos los cambios necesarios para que nuestra propuesta de valor resulte más atractiva y relevante para nuestros clientes. En segundo lugar, emplearemos técnicas como grupos de sondeo (focus group), para interactuar y conocer nuestros consumidores (lo que les gusta y no les gusta) y sus experiencias de servicio, así como lo que esperan recibir en un futuro. Emplearemos plataformas como Zoom, Meet o Teams. Por último, practicaremos el benchmarking, obteniendo información de las buenas prácticas que actualmente se tienen en el sector donde competimos. De esta manera buscaremos mejorar y aprender del éxito y equivocaciones en nuestro negocio.

b) Crecimiento de ventas 5 % para diciembre 2021

Buscamos que “YesCuk” alcance un incremento de sus ventas del 5 % a diciembre del 2021. En primer lugar, para poder alcanzarlo como primer objetivo buscaremos posicionarnos en un 30 % la marca en la mente del consumidor hasta finales del 2021. Para ello fijaremos precios competitivos acorde al mercado y que los clientes puedan pagar por productos de alta calidad. Será importante la reducción de costos innecesarios en toda la cadena de producción. Asimismo, buscaremos diferenciarnos de la competencia a través de promociones y combos diversificados que logren la satisfacción de nuestros consumidores.

Diseñaremos una estrategia publicitaria de nuestros productos y servicios, apoyada en campañas online (redes sociales y pagina web), paralelamente definiremos estrategias de posicionamiento en buscadores para obtener mayor presencia en la búsqueda de los usuarios. En segundo lugar, realizaremos 10 campañas de difusión de nuestras promociones durante el año 2021, a través de la herramienta Cool Tabs. De esta manera, desde nuestro landing page, vamos a personalizar la campaña, así como los mensajes que van a aparecer al momento de compartir. Podemos monitorizar el perfil con las mejores horas para publicar, prepararemos promociones accesibles para los smartphones. Por último, apostaremos por páginas personalizadas para poder publicar en cada red social que manejamos. Por último, incrementaremos nuestras ventas en un 5 % semestralmente hasta finales del 2021, para ello recopilaremos las ventas de los meses anteriores para poder analizarlos. De esta manera, podremos determinar el incremento de nuestros beneficios y revisar nuestros costos.

c) Expandir el servicio de “YesCuk” hacia más zonas de Lima a noviembre 2022.

Es fundamental para nuestro negocio seguir creciendo en el mercado y poder llegar a más distritos con nuestros servicios. Sabemos que no es una tarea fácil, pero para ello, emplearemos las siguientes estrategias la cual nos ayuda a alcanzar nuestro objetivo de poder ampliar nuestros servicios a más zonas de Lima a noviembre del 2022. En primer lugar, buscaremos crecer dentro de nuestro mismo mercado con nuestros productos y servicios. Para ello, ofreceremos descuentos, programas de puntos para canjearlo en tus compras y finalmente ofreceremos productos exclusivos antes de su lanzamiento a nuestros clientes más frecuentes. En segundo lugar, apostaremos por la innovación, elaborando nuevos productos atractivos para los consumidores. En tercer lugar, probaremos nuevas estrategias de promoción con los influencers. Por último, realizaremos encuestas para determinar nuevas zonas donde tenga una gran aceptación nuestro modelo de negocio y en base a ello, inaugurar más sucursales.

d) Alcanzar un índice de satisfacción al cliente de 80 % en los primeros 18 meses de funcionamiento.

Es importante poder medir la satisfacción del cliente al momento de que le brindamos nuestro producto o servicio, es por esa razón, la importancia de este objetivo trazado.

Según (Kotler, 2003) la satisfacción del cliente "es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Dentro de los resultados que se pueden alcanzar a través de una buena satisfacción del cliente, podemos mencionar las siguientes. En primer lugar, un cliente satisfecho es un cliente fiel, por ende, siempre volverá a comprar nuestros productos e inclusive volverá a comprar más de una vez. En segundo lugar, un cliente satisfecho, suele comunicar la gran experiencia de compra que ha tenido con amigos, familiares u otras personas a través de la comunicación directa, así como las redes sociales, de esta manera se busca que sean los embajadores de nuestra marca. Por último, un cliente satisfecho, se vuelve un cliente fidelizado, de esta manera buscamos que eliminen de su mente a la competencia. De esta manera "YesCuk" lograra posicionarse dentro del mercado con un 80 % de participación, lo cual es un indicador fundamental para nuestro modelo de negocio.

Para poder alcanzarlo, implementaremos un buzón de quejas o sugerencias en nuestra página web, así como una sección de recomendaciones por parte de nuestro cliente. Realizaremos pequeñas encuestas trimestrales para que los clientes califiquen nuestros productos y servicios en un 80 %, para ello utilizaremos la herramienta Net Promoter Score (NPS) a través de la plataforma QuestionPro, así obtendremos una escala efectiva y balanceada de los Insights que necesitamos de nuestro negocio.

Pregunta Net Promoter Score

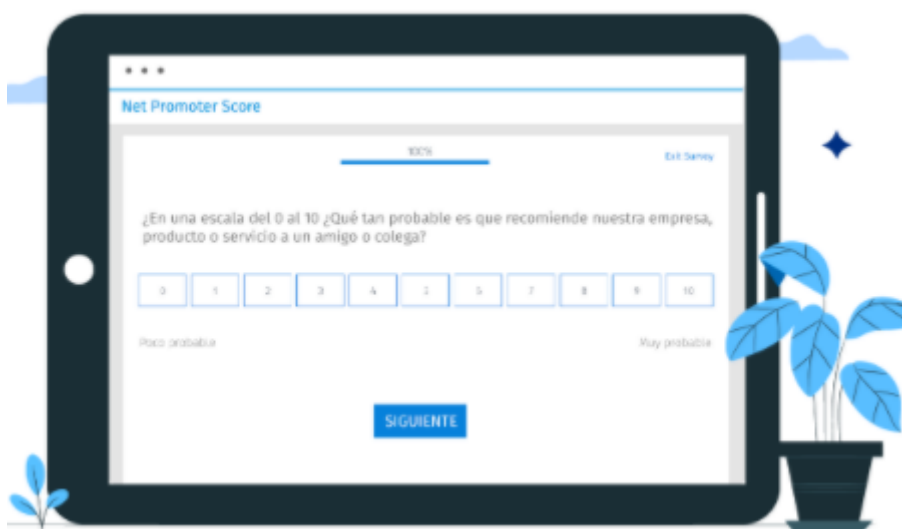
The image shows a tablet displaying a Net Promoter Score (NPS) survey. The survey title is "Net Promoter Score" and it includes a progress indicator showing "80%". The question is: "¿En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa, producto o servicio a un amigo o colega?". Below the question is a horizontal scale with 11 buttons labeled from 0 to 10. The scale is flanked by the text "Poco probable" on the left and "Muy probable" on the right. At the bottom of the scale is a blue button labeled "SIGUIENTE". The tablet is decorated with a small blue plant on the left and a larger blue plant in a pot on the right.

Figura 31. Página oficial de "QuestionPro" – Net promoter score

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

Lima metropolitana está compuesto por 9'674,755 habitantes según el último estudio realizado por el INEI en el año 2020, y representa el 29.7 % del total de la población que hay en el Perú.

El segmento de personas a las que vamos dirigidos es entre los 20 a 50 años de edad de los cuales el 23.2 % y 41.3 % pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C de Lima metropolitana respectivamente en base al estudio de IPSOS.



Figura 32. Gráfico IPSOS Perú 2018

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Nuestro mercado está conformado por 464, 140 personas que conforman los siguientes distritos que figuran en el cuadro.

Tabla 31 Población proyectada distritos de Lima

| Población proyectada distritos de Lima metropolitana | |
|---|------------------|
| Distritos | Población |
| Miraflores | 71,954 |
| San Isidro | 52,039 |
| Santiago de Surco | 309,186 |
| Barranco | 30,961 |
| TOTAL | 464,140 |

Fuente: Dirección técnica y demográfica de estudios sociales 2020

Se realizó un cuadro en base al estudio de edades realizado por SNIA, INEI, y CPI en Lima metropolitana para determinar el rango de edades en los distritos de Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, y Barranco:

Tabla 32 Población proyectada – Rango de edades

| Población proyectada Lima metropolitana | | Rango de edades | | |
|--|------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| Distritos | Población | 20-24 años | 25-39 años | 40-50 años |
| Miraflores | 71,954 | 9,210 | 18,348 | 14,175 |
| San Isidro | 52,039 | 6,661 | 13,270 | 10,252 |
| Santiago de Surco | 309,186 | 39,576 | 78,842 | 60,910 |
| Barranco | 30,961 | 3,963 | 7,895 | 6,099 |
| Total | 464,140 | 59,410 | 118,356 | 91,436 |

Fuente: Elaboración propia

El segmento de personas a las que vamos dirigidos es entre los 20 a 50 años de edad de los niveles socioeconómicos B y C de los distritos de Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, Barranco es 43,2 % y 13.6 %, respectivamente en base al estudio de SNIA INEI, y CPI.

Además, el diario el peruano público en mayo del 2019 un estudio, donde los ingresos diarios de las personas de clase media alta y baja eran de \$50, y \$20 dólares respectivamente:

Tabla 33 Cuadro total de mercado por edades y NSE

| Cuadro total de mercado por edades y NSE | | |
|---|-----------------------|---------------------|
| Población | 464140 | |
| NSE | B | C |
| NSE % | 43,20% | 13,60% |
| Numero NSE | 200,508 | 63,123 |
| 20-24 años | 25,665 | 8,080 |
| 25-39 años | 51,130 | 16,096 |
| 40-50 años | 39,500 | 12,435 |
| Total: Personas NSE | 116,295 | 36,611 |
| Ingresos diarios | \$50,00 | \$20,00 |
| Total: Mercado dólares | \$5,814,745.92 | \$732,227.26 |

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Nuestro mercado operativo lo conforman 152 906 personas del NSE B y C. Para empezar en los meses de agosto y diciembre vamos a tener el 2 % en el mercado, y en los meses siguientes nos vamos a dirigir a 3058 personas de los distritos de Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, y Barranco.

Además, con el pasar del tiempo se espera conseguir un mayor número de clientes mediante promociones, eventos de fin de año, descuentos, etc.

Tabla 34 NSE

| NSE | B | C |
|-----------------------------|----------------|---------------|
| 20-24 años | 25,665 | 8,080 |
| 25-39 años | 51,130 | 16,096 |
| 40-50 años | 39,500 | 12,435 |
| Total: Personas NSE | 116,295 | 36,611 |
| Tamaño de mercado 2% | 2326 | 732 |

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

En el año 2019 la cámara de comercio de Lima publicó un artículo donde menciona que en el Perú 70 % de los pedidos de aplicación son de comidas, además de crecer en este sector entre el 4 % y 5 % en el año 2019.

Debido a la pandemia del covid-19 el 2020 la demanda de delivery aumento en un 30 % con respecto al año 2019, debido a que muchas personas trabajan de casa, y por el temor de contagiarse no quieren salir de sus casas a comprar, por eso hacen todos sus pedidos por aplicativos móviles. Adicionalmente, a inicios de año, la comida por encargo tuvo un

incremento del 3.19 % debido al mayor requerimiento de servicios de preparación y distribución de alimentos (INEI, 2020). Se proyecta que este aumento se mantenga constante durante el año.

El gerente de Nocturnos.pe, indica que, “La mayoría de los clientes son millennials de clase media a alta. Los fines de semana y víspera de feriados son los días que recibimos más pedidos, los cuales pueden ir entre los 150 y 180 al día, siendo las hamburguesas, pizzas y salchipapas las preferidas por nuestros clientes.” (La Cámara, 2020).

Esto es una oportunidad importante para YesCuk, ya que nosotros vamos a ofrecer nuestros snacks, bocaditos, y aperitivos por delivery, además la tendencia del mercado se va a mantener en el 2020 debido a las restricciones que el gobierno peruano ha implementado.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

Para realizar nuestra estrategia de segmentación, primero debemos definir nuestras variables a segmentar, tales como:

Segmentación geográfica: Debido a que nuestro equipo de trabajo reside en diferentes distritos de Lima, hemos previsto comenzar nuestras operaciones en un distrito céntrico el cual nos permita tener una mayor movilidad a las principales zonas de Lima. Para ello, se buscará rentar un espacio en el distrito de Surquillo por motivo del precio de alquiler y la cercanía a los demás distritos de nuestro segmento.

Segmentación demográfica: Principalmente nos dirigiremos a los sectores B y C. Por motivo, que estas personas son una parte creciente de la economía general de nuestro país. La edad promedio a la que vamos a ofrecer nuestro producto son personas entre 20 y 50 años, entre hombres y mujeres que gustan hacer reuniones sociales y tienen un nivel de ingreso que le permite adquirir diferentes productos en el mercado. En este grupo encontramos a los Millennials y a la Generación X.

Segmentación psicográfica: El estilo de vida de nuestro segmento de mercado está orientado a las personas que gustan quedarse en casa o ahora por motivos de pandemia no pueden realizar actividades sociales con una mayor cantidad de gente, este tipo de personas principalmente se reúne con su familia y amigos para compartir un momento de ocio acompañado siempre de un aperitivo o snack para su necesidad de hambre y acompañar el momento.

De todo el análisis previo se ha visto conveniente seguir una **estrategia de segmentación concentrada** que según Rubén Máñez consultor de marketing digital nos menciona que debemos atacar a un solo segmento de los diferentes segmentos que encontramos en el mercado (Máñez, 2020). Ya que, nuestra empresa recién inicia sus operaciones solo nos vamos a centrar en el segmento que gusta comer snacks o aperitivos en una reunión familiar o social, el cual tiene la necesidad de buscar un producto adecuado para ofrecer a sus invitados. Para ello, se creará diferentes combos personalizados para cada tipo de cliente que tengamos en nuestro segmento de mercado, el cual hemos definido previamente. Por lo cual centraremos nuestro target en ellos para conseguir y fidelizar a un mayor grupo de clientes. Debemos conocer bien sus gustos y necesidades a fin de poder ofrecerle un producto que sea de su agrado y que vuelva a contactarnos en un futuro, ya sea por la calidad del producto o por la temática elegida al momento de adquirirlo.

5.3.2 Posicionamiento

Para llevar a cabo nuestra estrategia de posicionamiento debemos centrarnos primero en la idea de cómo diferenciar nuestro producto de acuerdo con la cantidad de competidores que existen en el mercado. Para ello es importante crear una marca en la cual nos mostremos al cliente de forma que permanezcamos siempre como una opción rápida y viable para ellos. Hoy en día existen dos grupos masivos de personas que gustan de la comida tradicional y la comida saludable, por tal motivo se realizan productos especializados para cada tipo de consumidor, a fin de siempre ser una opción para ellos independientemente de su hábito de consumo. Nuestra estrategia también está dirigida a la calidad y al precio del producto, ofreceremos un producto que sea accesible y este bien preparado para el gusto de nuestro público.

Basaremos nuestra estrategia de posicionamiento **según el estilo de vida**, nos dirigiremos a personas que gustan hacer reuniones en su hogar o ver películas acompañados de un aperitivo que puede ser un snack o piqueo. Este tipo de personas son más hogareñas, que a su vez tiene poco conocimiento sobre la preparación de este tipo de productos o simplemente prefiere adquirirlos mediante un servicio de delivery. Aprovecharemos la ventaja competitiva que tenemos que son ofrecer productos tradicionales o saludables para cada tipo de cliente en nuestro segmento de mercado, el cual puede elegir dentro de una variedad de productos de alta calidad y a un buen precio.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

YesCuk ofrecerá a los consumidores un producto que tiene el perfil de snacks y piqueos tradicionales y personalizados. Los consumidores podrán disponer de una variedad de alternativas de acuerdo con sus preferencias. Así mismo, contribuiremos con el ahorro de tiempo en preparar los productos, por otro lado, podrán disponer de una diversidad de paquetes para sus diferentes tipos de reuniones.

YesCuk se diferenciará a través de sus productos debido a que la alternativa de negocio es nueva en el mercado peruano, se está aplicando el modelo de comercio de dark kitchen que se realizan en Europa y Estados Unidos y es un éxito. Construiremos la elaboración de nuestros productos con estándares de calidad en el cual nuestro mercado objetivo nos considere dentro de sus preferencias, a través de ello lograremos fidelizar clientes y en consecuencia estaremos posicionando nuestra marca.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

Lanzamiento de los paquetes de “YesCuk”

Pack familiar

- 12 Tequeños de jamón y queso con salsa de aguacate + 3 Triples simples medianos (Pan miga blanco jamón, queso y pollo) + un paquete de papas lays (bolsa de 160gr) + dos muffins medianos (vainilla) + 4 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml)
- 6 Alitas picantes o piernitas de pollo + 4 Triples simple o triple tropical + 3 muffins de su preferencia o 3 galletas de avena con pasas

Pack patas

- 4 Brochetas (piña, pollo y cebolla) + 4 paquetes de papas lays (bolsa de 85gr) + 4 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml)

Pack chicas

- 4 triples simples (Pan blanco palta, pollo y tomate) + 6 galletas de avena con arándanos o pasas (medianas) + 4 jugos durazno (21oz)

Packs cinéfilos

a) Para tres personas

- 1 cancha súper gigante + un paquete de papas lays (bolsa de 160gr) + 1 hot dog Frankfurter + 3 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml)
- 1 cancha súper mixta gigante + papitas o chifles +1 hot dog jumbo + 3 gaseosas o chicha o limonada de 21 onzas

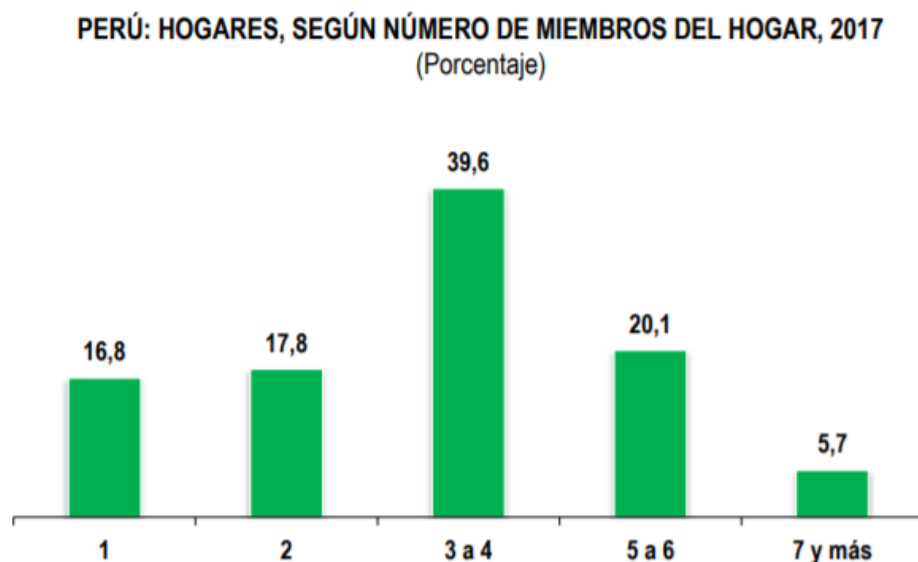
b) Para dos personas

- 1 cancha gigante + 2 gaseosas o chichas de 21 onzas + un muffin o brownies
- 1 cancha mixta gigante + 2 gaseosas o chichas de 21 onzas + un muffin o brownies

Pack light

- 3 triples light (palta, tomate y pollo) + 3 jugos de piña (21 onzas) + 3 paquetes de frutas secas de 150gr c/u (pasas, maní y pacanas)
- 1 Pan pita con pollo deshilachado + un jugo de fruta mediano + Una docena Manzanas deshidratadas

Los paquetes que hemos creado son de acuerdo con el número de promedio de miembros del hogar, que según INEI realizó el último censo en el año 2017.



Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda.

Figura 33. Hogares según número de miembros del hogar

Fuente: INEI 2017 – Censos Nacionales 2017

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

Hemos determinado dos estrategias, la estrategia de precio de lanzamiento de un nuevo producto y dentro de ella se encuentra la estrategia de penetración, en el cual fijaremos precios competitivos dentro de los parámetros del mercado y la estrategia de precios psicológicos, en el cual también nos daremos a conocer por la calidad de nuestros productos y brindando un buen servicio. Nuestro objetivo es captar clientes para tener un margen de ganancia alto a inicios de los primeros meses y darnos a conocer en el mercado. Como referencia de productos de la competencia tenemos a la empresa Pastipan y Kiani Snacks.

Tabla 35 Estrategia de Precios

| Centro | Producto/ Servicio | | Precio Incl.IGV |
|--------|--|---|-----------------|
| YesCuk | Pack familiar | - 12 Tequeños de jamón y queso con salsa de aguacate - 3 Triples simples medianos (pan miga blanco, jamón, queso y pollo) - Un paquete de papas lays (bolsa de 160gr) - 2 Muffins medianos (vainilla) - 4 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml) | S/60.00 |
| | | - 6 Alitas picantes o piernitas de pollo - 4 Triples simples o triple tropical - 3 Muffins (sabor de su preferencia) - 3 Galletas de avena con pasas | S/46.90 |
| | Pack patas | - 4 Brochetas (piña, pollo y cebolla) - 4 paquetes de papas lays (bolsa de 85gr) - 4 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml) | S/55.00 |
| | Pack chicas | - 4 Triples simples (pan blanco, palta, pollo y tomate) - 6 Galletas de avena con arañadanos o pasas (medianas) - 4 Jugos de durazno (21oz) | S/43.00 |
| | Pack cinéfilo Para 2 personas | - 1 Cancha gigante - 2 Gaseosas o chichas de 21 onzas - Un muffins o brownies | S/27.50 |
| | | - 1 Cancha mixta gigante - 2 Gaseosas o chichas de 21 onzas - Un muffins o brownies | S/28.50 |
| | Para 3 personas | - 1 Cancha súper gigante - Un paquete de papas lays (bolsa de 160gr) - 1 Hotdog Frankfurter - 3 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml) | S/50.00 |
| | | - 1 Cancha súper mixta gigante - Papitas o chifles - 1 Hotdog jumbo - 3 Gaseosas, chicha o limonada de 21 onzas | S/34.50 |
| | Pack Light | - 3 Triples light (palta, tomate y pollo) - 3 Jugos de piña (21 onzas) - 3 Paquetes de frutas secas de 150gr c/u (pasas, maní y pecanas) | S/35.00 |
| | | - 1 Pan pita con pollo deshilachado - Un jugo de fruta mediano - Una docena de manzanas deshidratadas | S/25.50 |
| | Pack libre | - Variedad de snacks tradicionales y saludables | S/59.90 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 Precios de competidores

| | | | |
|----------|--|--|--|
| Pastipan | Pack Pastipan para compartir en familia | - 25 Mini croissant - 25 Mini butifarras - 25 Mini hotdogs - 25 Petipan con pollo - 1 Torta alfajor | S/127.90 |
| | Pack Junior 1A para compartir en familia | - 25 Mini rollitos de hotdogs - 25 Alfajorcitos de harina - 1 Pie de manzana chico - 25 Mini butifarras - 25 Mini piononos | S/99.00 |
| | Pack Junior comparte en familia | - 25 Mini sandwiches caprese - 25 Mini empanaditas de carne - 25 Mini brownies con castañas - 25 Mini tartaletas de fresa | S/79.00 |
| | Pack Junior | - 25 Mini rollitos de hotdogs - 25 Alfajorcitos de harina - 25 Mini piononos - 25 Mini butifarras | S/78.00 |
| | | - 25 Mini brownies amelcochados - 25 Mini brownies con castañas - 25 Mini piononos - 25 Mini alfajores | S/15.00 S/15.00 S/15.00 S/15.00 |

Fuente: Pastipan

| | | |
|--------------|---|---------|
| Kiani Snacks | - 6 Unid. Cascanueces de almendras | S/35.00 |
| | - 6 Unid. Cascanueces de cashews (garrapiñados con panela y ajonjolí) | S/35.00 |
| | - 6 Unid. De late (chocolate al 70 % cacao y 30 % de panela con pasta de frutos secos) | S/35.00 |
| | - 6 Unid. De Macabar (barra energética raw de maca, cacao y maní) | S/35.00 |
| | - Almedras tostadas 250g (rico en grasa buena y antioxidantes) | S/12.00 |
| | - Almendras garrapiñadas con panela y ajonjolí 200g | S/17.00 |
| | - Cashews tostados sin sal 250g: fruto seco sabroso, rico en grasa buena y magnesio | S/13.00 |
| | - Cashews garrapiñados a granel 200g | S/18.00 |
| | - Corazón late 15g (mini corazones de chocolate 70 % de cacao con frutos secos, 6 unid) | S/16.00 |
| | - Garbanzocherry 200g (garbanzo tostado con almendras y tomate deshidratado) | S/17.00 |
| | - Mix Kiani Snacks (pack de 6 snacks) | S/35.00 |
| | - Oferta 2x1 (garbanzocherry 200g y Sachaymanto 200g) | S/26.00 |
| | - Sacha Inchi 250g | S/10.00 |
| | - Sachaymanto 200g (sacha inchi confitado con aguaymanto deshidratado) | S/17.00 |

Fuente: (KianiSnacks, 2019)

5.4.4 Estrategia comunicacional

Marca: se ha considerado el nombre de YesCuk con el término de la pronunciación en inglés de cocina (*Cook*), con la finalidad de que sea original y llamativo.

Logotipo: El logotipo de YesCuk fue realizado por nuestro compañero con una temática de dark kitchen (cocina fantasma), mediante un gorro de chef, y cubiertos hacemos referencia a la cocina.

Color: El color blanco de nuestro logo es la pureza y frescura, y el color negro significa lo clásico y sofisticado. Se espera que la combinación de estos dos colores pueda transmitir confianza y seguridad en el cliente.

Slogan: “Delivery food” hace alusión al rubro de delivery de comidas (bocaditos aperitivos, y bebidas), donde “Yescuk” espera posicionarse en el mercado.



Figura 34. Logo Yescuk

Así mismo, emplearemos la estrategia de influencia, debido a que hoy en día se recurre a los influencers con el objetivo de promocionar el producto o servicio para que sea conocido en el mercado. Se realizará los acuerdos con los siguientes influencers como: Rodrigo Gonzales y María Pía Copelo quienes actualmente cuentan con miles de seguidores a través de sus cuentas de Instagram, esta estrategia nos ayudara a obtener un margen de ventas favorable.

5.4.5 Estrategia de distribución

Nuestra estrategia se basa en factores como: costo, distancia, rapidez de la entrega de los snack, bocaditos y aperitivos a nuestros clientes.

Distribución directa

El tipo de distribución a usar es la indirecta, ya que mediante intermediarios (motorizados) nuestros productos van a llegar a nuestros clientes finales, como somos recién empezamos vamos a hacer alianzas estratégicas con empresas de delivery para poder atender a los clientes, y cumplir con los plazos de tiempo establecidos en la entrega de los pedidos realizados.



Figura 35. Cadena de distribución

Estrategia selectiva

Nuestra estrategia de distribución va a ser selectiva, como vamos a empezar atendiendo distritos cercanos a Lince como Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, Barranco, ya que son los distritos donde se concentra el 70 % de usos de aplicativos móviles en la ciudad, mientras que el resto se enfoca en otros distritos de Lima (Business Empresarial, 2018).

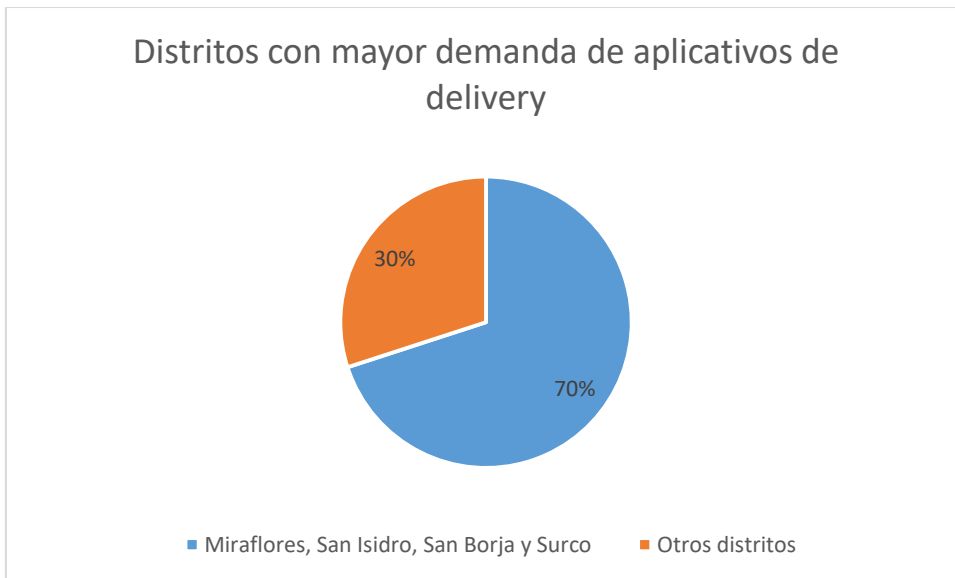


Figura 36. Demanda de aplicativos por delivery

Fuente: Elaboración propia

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Nuestro principal objetivo, es lograr que “YesCuk”, llegue hacia el consumidor final y de esta manera poder posicionar nuestra marca, alcanzando preferencias de compra. Para poder alcanzarlo, necesitamos desarrollar un plan de ventas parametrizado sobre la demanda que existe en el sector. Nuestro modelo de negocio busca satisfacer la compra de nuestros clientes, debido a la falta de tiempo que tienen en sus reuniones familiares y/o amistades.

Para ello, se ha elaborado un cuadro, estimando proyecciones de ventas durante el primer año, apostando por una fuerte promoción en nuestras redes sociales. De esta manera, buscamos captar el mayor porcentaje de mercado posible; para ello publicaremos nuestras promociones anticipadamente a las fechas festivas donde podemos captar mayores ventas y así mantener el ticket promedio de venta que hemos planteado en el punto 5.1.



Figura 37. Planes de lanzamiento “YesCuk”

Inicialmente, se realizó el promedio de venta de todos nuestros paquetes, los precios son en base a una investigación hecha a la competencia cercana a la empresa. Para poder proyectar nuestras ventas se utilizó las métricas del landing page y las intenciones de compra vía Facebook. Las cuales fueron 136 suscriptores y 3 intenciones de compra por día en promedio. Eso nos brinda un 2.2 % de intención de compra que multiplicado por nuestro mercado objetivo (target de mercado) nos brinda un valor de 20,137 ventas anuales. Por ende, nuestra demanda mensual sería aproximadamente 1678 ventas al mes. Adicionalmente, se ha previsto un incremento de venta del mercado de 3 % que en fechas festivas se duplicaría.

Tabla 37 Proyección inicial

| Productos | Valor vta unit |
|------------------------------------|----------------|
| Pack familiar 01 | 60.00 |
| Pack familiar 02 | 46.90 |
| Pack Light 01 | 35.00 |
| Pack Light 02 | 25.50 |
| Pack patas | 55.00 |
| Pack chicas | 43.00 |
| Pack cinéfilo para dos personas 01 | 27.50 |
| Pack cinéfilo para dos personas 02 | 28.50 |
| Pack cinéfilo Para 3 personas 01 | 50.00 |
| Pack cinéfilo Para 3 personas 02 | 34.50 |
| Paquete libre | 59.90 |
| Precio promedio | 42.35 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Mercado Objetivo

| Tarjet de mercado # personas | % de intencion de compra | Target YesCuk Anual (# personas) | Demanda Mensual |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| 464,140 | 2.0% | 9,283.00 | 774 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Proyección 2021 según años festivos

PROYECCION 2021 SEGÚN MESES FESTIVOS

| Demanda del sector | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----------|---------|-----------|-----------|
| Incremento del mercado | 4.49% | 3.44% | 3.53% | 3.67% | - | 4.75% | - | - | 4.24% | - | - | 4.60% |
| Incremento en meses festivos | - | - | - | - | 5.60% | - | 5.38% | 6.82% | - | 5.97% | 5.60% | - |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 Proyección de ventas por producto - Año 1

| VENTAS CON IGV | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | AÑO 1 |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Pack Familiar | 20,898 | 21,617 | 22,380 | 23,879 | 25,217 | 26,414 | 27,836 | 29,734 | 30,995 | 34,001 | 35,905 | 37,557 | 336,433 |
| Pack Patas | 8,514 | 8,807 | 9,118 | 9,729 | 10,273 | 10,761 | 11,340 | 12,114 | 12,627 | 13,852 | 14,628 | 15,301 | 137,065 |
| Pack Cinefilos | 5,805 | 6,005 | 6,217 | 6,633 | 7,005 | 7,337 | 7,732 | 8,259 | 8,610 | 9,445 | 9,974 | 10,432 | 93,454 |
| Pack Chicas | 3,328 | 3,443 | 3,564 | 3,803 | 4,016 | 4,207 | 4,433 | 4,735 | 4,936 | 5,415 | 5,718 | 5,981 | 53,580 |
| Pack Ligth | 2,709 | 2,802 | 2,901 | 3,095 | 3,269 | 3,424 | 3,608 | 3,854 | 4,018 | 4,408 | 4,654 | 4,868 | 43,612 |
| TOTAL | 41,254 | 42,673 | 44,180 | 47,140 | 49,780 | 52,144 | 54,949 | 58,697 | 61,186 | 67,121 | 70,880 | 74,140 | 664,143 |

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Tabla 41 Presupuesto de Marketing Yescuk

| Fase | Acción | Consecuencia | Objetivo | Tiempo de inversión | Inversión mensual | Inversión por período |
|-------------------------|--|---|----------|-----------------------------|-------------------|-----------------------|
| Conoce Yescuk | Aplicación de mercadotecnia | Dar a conocer el producto, qué cumpla el efecto multiplicador de expansión de la nueva tendencia. | Atención | 6 meses (Cada dos meses) | \$400.00 | \$2,400.00 |
| Decida Yescuk | Promociones | Generar un beneficio o valor agregado a los demandantes | Intéres | 12 meses | \$150.00 | \$1,800.00 |
| Prefiere Yescuk | Presentación de la diversidad de Sancks personalizados | Incitar a los clientes el deseo y la necesidad de consumir nuestros productos | Deseo | 12 meses | \$35.00 | \$420.00 |
| Retorne pronto a Yescuk | Orden tomada | Cierre de venta, obtención de venta, con beneficio de referencia | Acción | 12 meses | \$23.00 | \$276.00 |

Fuente: Elaboración propia

La inversión establecida para el presupuesto de marketing es de la siguiente manera. Cuando estemos en la fase Conoce YesCuk se aplicará la mercadotecnia 6 veces al año debido a que somos nuevos en el mercado y necesitamos darnos a conocer. Así mismo identificar las mejores opciones para comercializar nuestro producto. Los siguientes años solo realizaremos una aplicación de mercadotecnia. Por otro lado, la fase Decide YesCuk se realizará promociones continuas para generar interés de consumo. En consecuencia, esto nos conectaría con la fase Prefiere YesCuk en el cual hemos creado el deseo y la necesidad de nuestro público objetivo. Finalmente, en la fase Retorne pronto a YesCuk se podrá elegir aleatoriamente a nuestro cliente con el objetivo de conocer sus sugerencias, recomendaciones u observaciones.

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas operacionales

YesCuk establece como parte de sus políticas operacionales los siguientes criterios mínimo-aceptados.

- Disponer de un departamento que mida el nivel de calidad de los productos ofrecidos a los clientes de manera que se garantice la continuidad de su consumo.
- Disponer de procesos claros que hayan sido interiorizados por todos los colaboradores de la compañía.
- Disponer de un proceso adecuado para la planificación de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Disponer de una política de inventarios que permita un adecuado manejo de las existencias.

6.1.1 Calidad

Como políticas de calidad, la empresa establece los siguientes parámetros de medición de la percepción de sus productos, así como los mínimos establecidos por la empresa para garantizarlo.

- El control de calidad del producto estará sujeto al cumplimiento de los siguientes requisitos de producción:

Tabla 42 Políticas de Calidad

| | |
|----------------|--|
| Insumos | Los insumos que se utilicen deben encontrarse en condiciones óptimas para el consumo humano. |
| Preparación | El proceso de preparación de los productos debe seguir todos los protocolos de salubridad. |
| Tiempo | El producto debe ser elaborado en cuanto se reciba la confirmación de cancelación del cliente. |
| Almacenamiento | En caso se requerirá almacenar el producto, se debe asegurar que este sea de acuerdo con las necesidades de preservación de la calidad del producto. |
| Traslado | El traslado del producto debe realizarse en contenedores de comida que permitan mantener su calidad antes, durante y después del proceso de entrega. |

- Como parte de la política de calidad del proyecto se toma en cuenta el nivel de satisfacción del cliente el cual se obtendrá a través de las encuestas online que se envía al cliente luego de haber entregado el producto.

Tabla 43 Nivel de satisfacción del cliente

| | |
|-----------------|---|
| Mínimo aceptado | El mínimo aceptado es un 95 % de satisfacción por parte del cliente. |
| Valores | El rango de valores para la respuesta es de 1 como muy insatisfecho y 5 como muy satisfecho. |
| Responsable | El área responsable del envío de la encuesta en línea y su posterior tratamiento es operaciones con su división post venta. |

6.1.2 Procesos

Los procesos claves que YesCuk considera para un adecuado desarrollo de sus actividades de producción y comercialización son los siguientes:

- Proceso de venta: en este proceso se contempla el registro del cliente, la toma del pedido y la confirmación de la forma de pago. Así también, se considera el proceso de coordinación para su producción y posterior entrega.
- Proceso de producción: en este proceso se contemple la recepción del pedido elaborado por ventas, la solicitud de insumos al almacén y la elaboración/preparación de los productos que luego serán despachados a la dirección establecida por el cliente.
- Proceso de entrega: en este proceso se considera la recepción del producto terminado y la coordinación de su entrega, así como el registro de la recepción del cliente.
- Proceso post venta: en este proceso se contempla el envío de la encuesta online al cliente para recibir su apreciación sobre el producto recibido.

6.1.3 Planificación

Nuestro proceso se constituye, con el propósito de reconocer los criterios que se toman en cuenta al momento de establecer las directrices empresariales que regirán los pasos comerciales y de producción que la compañía debe seguir.

Las principales características que se deben seguir son los siguientes:

Tabla 44 Planificación

| | |
|---------------|---|
| Participantes | Los participantes de las reuniones son: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Directorio • Jefes de cada área |
| Responsable | El responsable de coordinar la ejecución y dirección de las reuniones es: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente general |
| Frecuencia | El desarrollo de las reuniones de planificación tendrá la siguiente frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> • Para el primer semestre será quincenal. • Para el segundo semestre será mensual. • Para los siguientes años será bimestral. |
| Lugar | El lugar donde se desarrollará las reuniones de planificación es la oficina de gerencia o la sala de conferencias en caso ya se disponga de ella. |

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de cada reunión buscan atender los siguientes requerimientos:

- Evaluar la gestión operacional y comercial de la empresa
- Establecer las nuevas metas comerciales
- Evaluar la expansión a nuevos mercados
- Evaluar el desarrollo de nuevos productos
- Gestionar el presupuesto de operación de cada área

6.1.4 Inventarios

La empresa dispone una política de inventario basado en el PEPS debido a que trabaja con productos perecibles. Este método consiste en despachar desde almacén a producción lo primero que se ingresó como materia prima. De esta manera se busca mantener un adecuado almacenamiento y permanencia de los insumos en las instalaciones de la empresa.

Las políticas de inventarios son las siguientes:

Tabla 45 Políticas de inventarios

| | |
|------------------------------|--|
| Método utilizado | Método PEPS (Primero entradas, primero salidas). |
| Responsable del inventario | Asistente de almacén |
| Responsable de la reposición | Asistente de compra con la aprobación del chef responsable |
| Lugar de almacenamiento | Dispensa refrigerada en la cocina |
| Stock mínimo de insumos | El stock mínimo establecido por la empresa es de un 10 % de los insumos necesarios de acuerdo con la venta estimada del mes. |
| Stock de reposición o compra | La reposición de los insumos se desarrolla cuando el inventario se encuentre a un 50 % de consumo de acuerdo con las ventas estimadas. |
| Lugar de almacenamiento | El lugar destinado para el almacenamiento de los insumos es refrigerado de acuerdo con el requerimiento de preservación de algunos insumos. En otro caso se considera ambientes ventilados a temperatura ambiente. |
| Merma | Se estima una merma de hasta un 5 % durante el proceso de venta. |

6.2 Diseño de instalaciones

El diseño de las instalaciones del proyecto se realiza a través de la utilización del método de ponderación de factores, el cual nos permite elegir la mejor alternativa para establecer la ubicación del local comercial y producción del proyecto.

Elección de alternativas:

Las alternativas que se consideraron inicialmente y sobre la cual se elegirá la idónea para instalar la oficina presentan las siguientes características.

Tabla 46 Características de los locales

| Características | Local 1 | Local 2 | Local 3 |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Distrito | Surquillo | Miraflores | San Borja |
| Tamaño de local | 80 mt2 | 65 mt2 | 90 mt2 |
| Costo de alquiler | S/ 3,500.00 | S/ 3,500.00 | S/ 3,800.00 |
| Cochera | Externa | Externa | Externa |
| Tipo de acceso | Directo | Compartido | Compartido |
| Dirección | Calle Los Ángeles 147 Surquillo | Calle Retama 269, Miraflores | Calle Redon 234 San Borja |
| Accesibilidad | Acceso a calle | Acceso a calle | Acceso a CC. |
| Cercanía a centro de abastos | Si | No | No |
| Costos promedios de los insumos | Bajos | Altos | Medios |

Fuente: Elaboración propia

La ubicación de los locales son los siguientes:

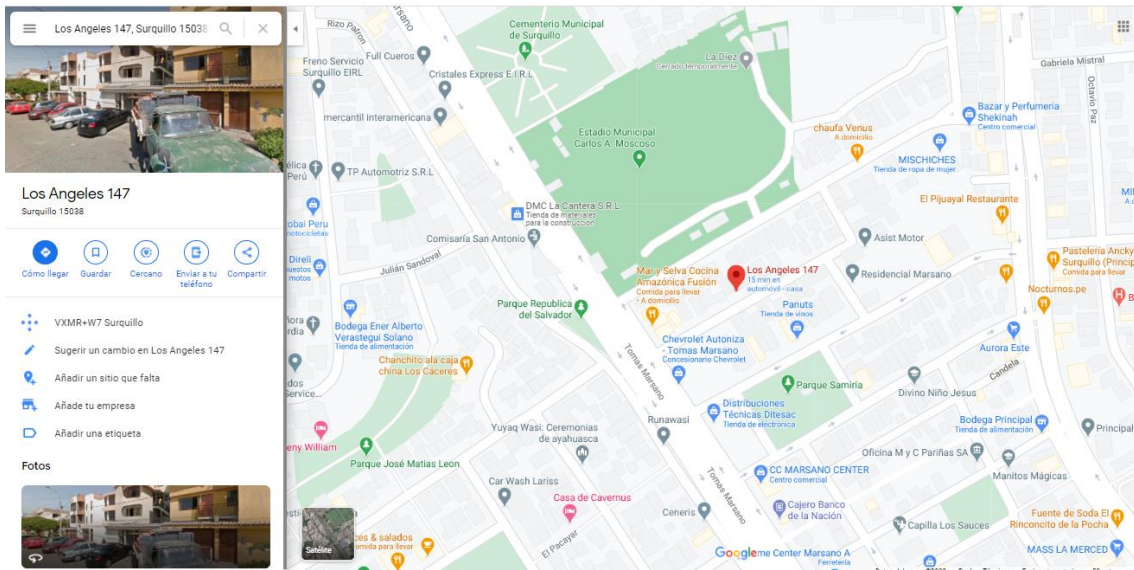


Figura 38. Mapa del local 1

Fuente: Google Maps

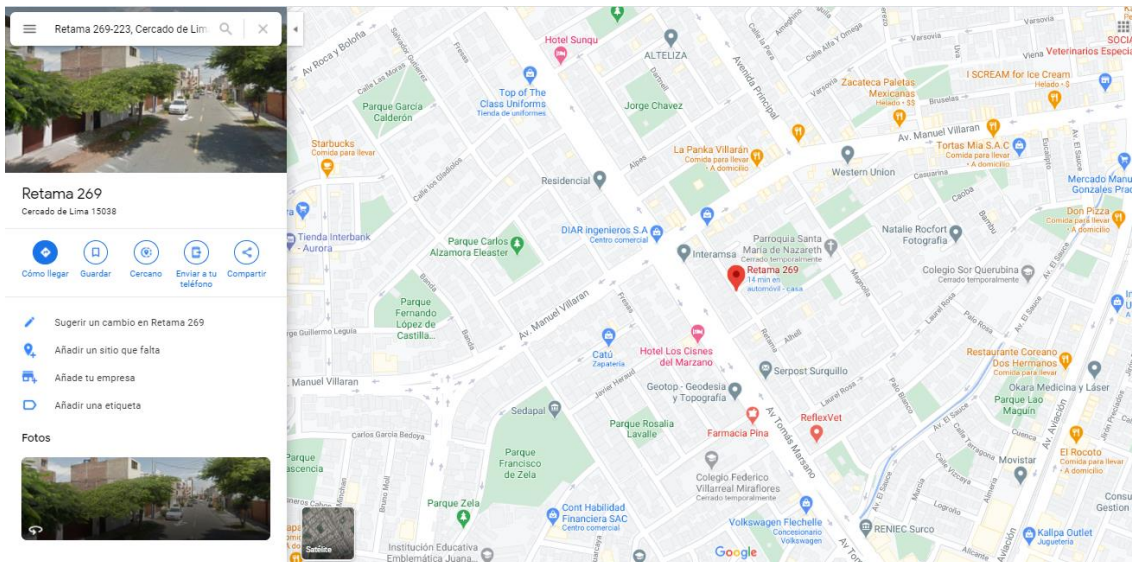


Figura 39. Mapa del local 2

Fuente: Google Maps

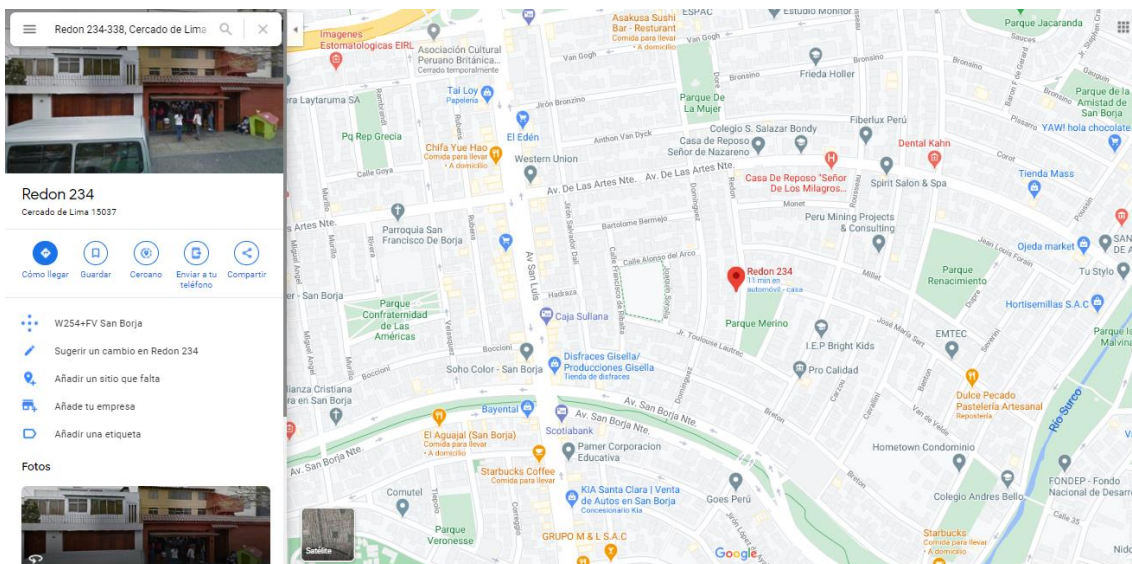


Figura 40. Mapa del local 3

Fuente: Google Maps

Ponderación de factores:

Los factores que se utilizaron para elegir la ubicación del local a través de la ponderación de factores son los siguientes:

- Dimensión del local: Para el desarrollo de las actividades de producción del proyecto es importante disponer de una cocina que permita la preparación de los productos que se comercializan.

- Costo de alquiler: Como uno de los objetivos de la empresa es minimizar los costos, es importante considerar el importe a pagar como renta del local.
- Cochera: Esta variable es importante para disponer de un espacio para el vehículo que se utiliza para el traslado de los productos. Sin embargo, esto se podría prescindir si se terciariza el traslado.
- Tipo de acceso: Es importante disponer de un acceso adecuado que permita el ingreso y salida de los productos del local de la empresa.
- Accesibilidad: Es importante que el local se encuentra en una vía de fácil acceso para reducir los tiempos de traslado en la distribución de los productos.
- Cercanía a centro de abasto: Es importante disponer de un local cerca de un centro de abastos para disponer de un menor en la compra de insumos.
- Costo promedio de insumo: Es importante disponer de un costo adecuado de los insumos, pues el margen que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos es muy importante.

Tabla 47 Ponderación de factores

| Criterios de decisión | Peso relativo | Surquillo | | Miraflores | | San Borja | |
|------------------------------|---------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| | | Peso | Ponderado | Peso | Ponderado | Peso | Ponderado |
| Tamaño de local | 20% | 7 | 1.40 | 6 | 1.20 | 8 | 1.60 |
| Costo de alquiler | 25% | 7 | 1.75 | 7 | 1.75 | 8 | 2.00 |
| Cochera | 5% | 6 | 0.30 | 6 | 0.30 | 6 | 0.30 |
| Tipo de acceso | 5% | 7 | 0.35 | 7 | 0.35 | 7 | 0.35 |
| Accesibilidad | 10% | 7 | 0.70 | 6 | 0.60 | 6 | 0.60 |
| Cercanía a centro de abastos | 15% | 8 | 1.20 | 6 | 0.90 | 6 | 0.90 |
| Costo promedio de insumos | 20% | 8 | 1.60 | 6 | 1.20 | 7 | 1.40 |
| Totales | 100% | 7.30 | | 6.30 | | 7.15 | |

Fuente: Elaboración propia

Con la información obtenida por el análisis de la ponderación de factores se opta por elegir el local ubicado en el distrito de Surquillo. Pues es quien obtiene la calificación más alta en comparación a las otras opciones.

- Dirección: Local 1: Calle Los Ángeles 147, Surquillo

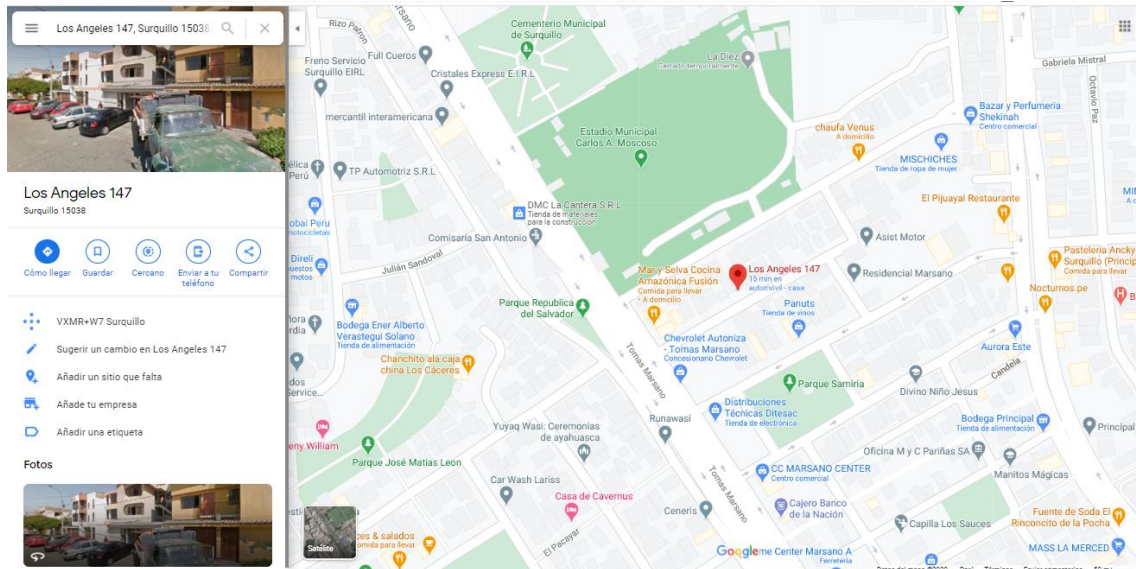


Figura 41. Mapa de ubicación del local

Fuente: Google Maps

6.2.1 Capacidad de las instalaciones

El local elegido en Surquillo dispone de unos 80 metros distribuidos en diversos ambientes los cuales se adaptan a las necesidades del negocio. Los ambientes que dispone la empresa son los siguientes:

- Cocina, el local dispone de un ambiente adecuado para la instalación de la cocina que necesitará el proyecto para la preparación de los productos.
- Oficinas, el local dispone de 2 habitaciones principales el cual se utilizará como oficina 1 y oficina 2.
- Recepción, el local dispone de un ambiente amplio que puede ser adaptado para la sala de ventas, recepción y para la zona de distribución.

6.2.2 Distribución de las instalaciones

Nuestro local contará con dos oficinas para el trabajo del equipo, un área de recepción para la toma y entrega de pedidos, una cocina donde se realizarán los productos.

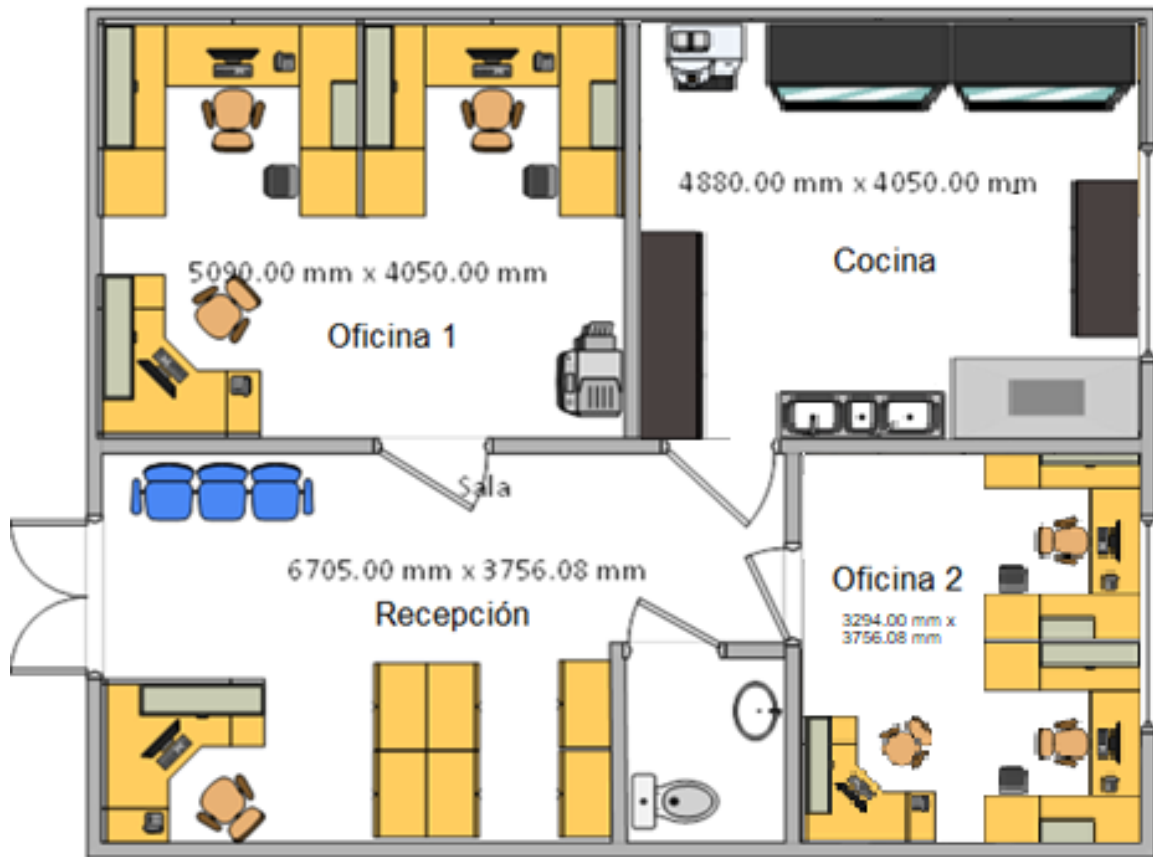


Figura 42. Plano de distribución del local

Fuente: Elaboración propia

6.3 Especificaciones técnicas del producto / servicio

En este punto, de nuestra lista de 11 productos a ofrecer. Hemos determinado enfocarnos en 5 principales, las cuales consideramos serán el éxito de la compañía. Conforme el negocio siga avanzando y obteniendo una mayor demanda. Iremos ingresando el resto de los productos a nuestro catálogo. Los productos ofrecidos por la empresa “YesCuk” que se entregan en pack son los siguientes:

Los productos ofrecidos por la empresa de entregan en pack los cuales son los siguientes:

- Pack familiar
- Pack patas
- Pack chicas
- Pack cinéfilo
- Pack light

La composición de cada uno de los packs ofrecidos por la empresa se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 48 Ficha Técnica de los productos

| Tipo de servicio | Características |
|-------------------------|--|
| Pack familiar | <ul style="list-style-type: none"> • 12 Tequeños de jamón y queso con salsa de aguacate + 3 Triples simples medianos (Pan miga blanco jamón, queso y pollo) + un paquete de papas lays (bolsa de 160gr) + dos muffins medianos (vainilla) + 4 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml) |
| Pack patas | <ul style="list-style-type: none"> • 4 Brochetas (piña, pollo y cebolla) + 4 paquetes de papas lays (bolsa de 85gr) + 4 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml) |
| Pack chicas | <ul style="list-style-type: none"> • 4 triples simples (Pan blanco, palta, pollo y tomate) + 6 galletas de avena con arándanos o pasas (medianas) + 4 jugos de durazno (21oz). |
| Pack cinéfilo | <ul style="list-style-type: none"> • 1 cancha súper gigante + un paquete de papas lays (bolsa de 160gr) + 1 hot dog Frankfurter + 3 gaseosas Coca Cola (botella de 500ml) |
| Pack light | <ul style="list-style-type: none"> • 3 triples light (palta, tomate y pollo) + 3 jugos de piña (21 onzas) + 3 paquetes de frutas secas de 150gr c/u (pasas, maní y pacanas) |

Fuente: Elaboración propia

6.4 Mapa de procesos y PERT

El mapa de procesos del proyecto nos permite identificar cuáles son los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

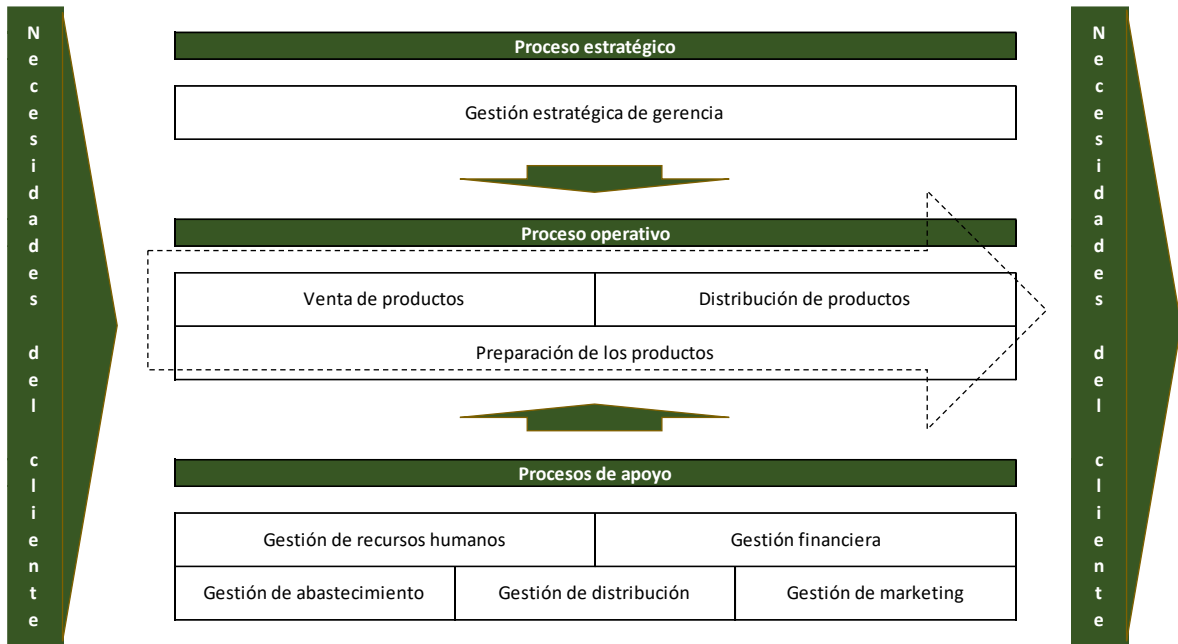


Figura 43. Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

Procesos estratégicos

- **Gestión estratégica de gerencia:** En este proceso se contempla el desarrollo de las estrategias gerenciales que marcan las directrices que debe seguir el proyecto.

Procesos operativos:

- **Venta de productos:** En este proceso consideramos la comercialización de los productos elaborados por la empresa a través de las principales redes sociales y la página web de la empresa.
- **Distribución de productos:** En este proceso consideramos la distribución de los packs elaborados por la empresa que fueron adquiridos por los clientes.
- **Preparación de los productos:** En este proceso se considera la preparación de los packs de acuerdo con el requerimiento de los clientes.

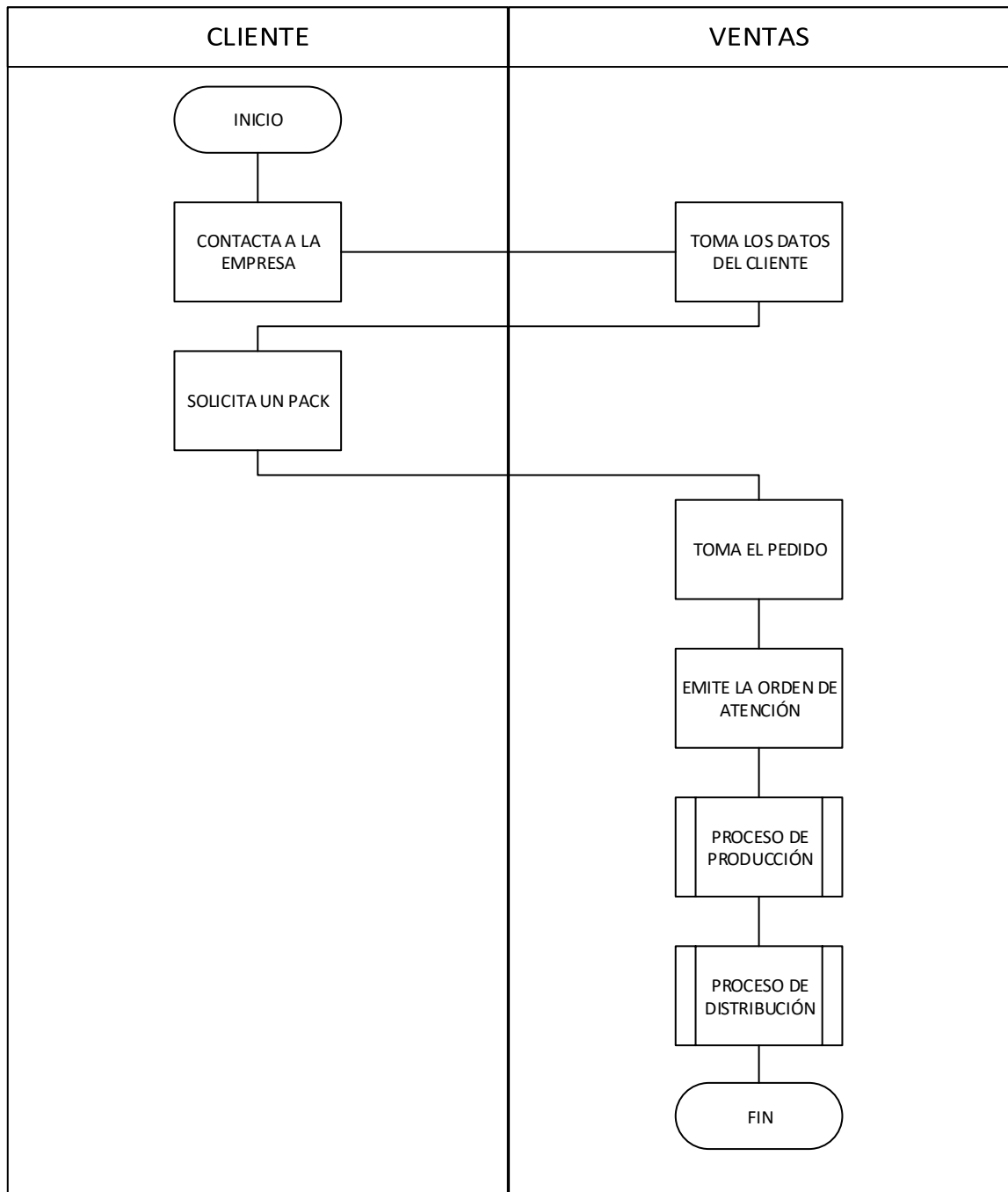


Figura 44. Flujo de venta de productos

Fuente: Elaboración propia

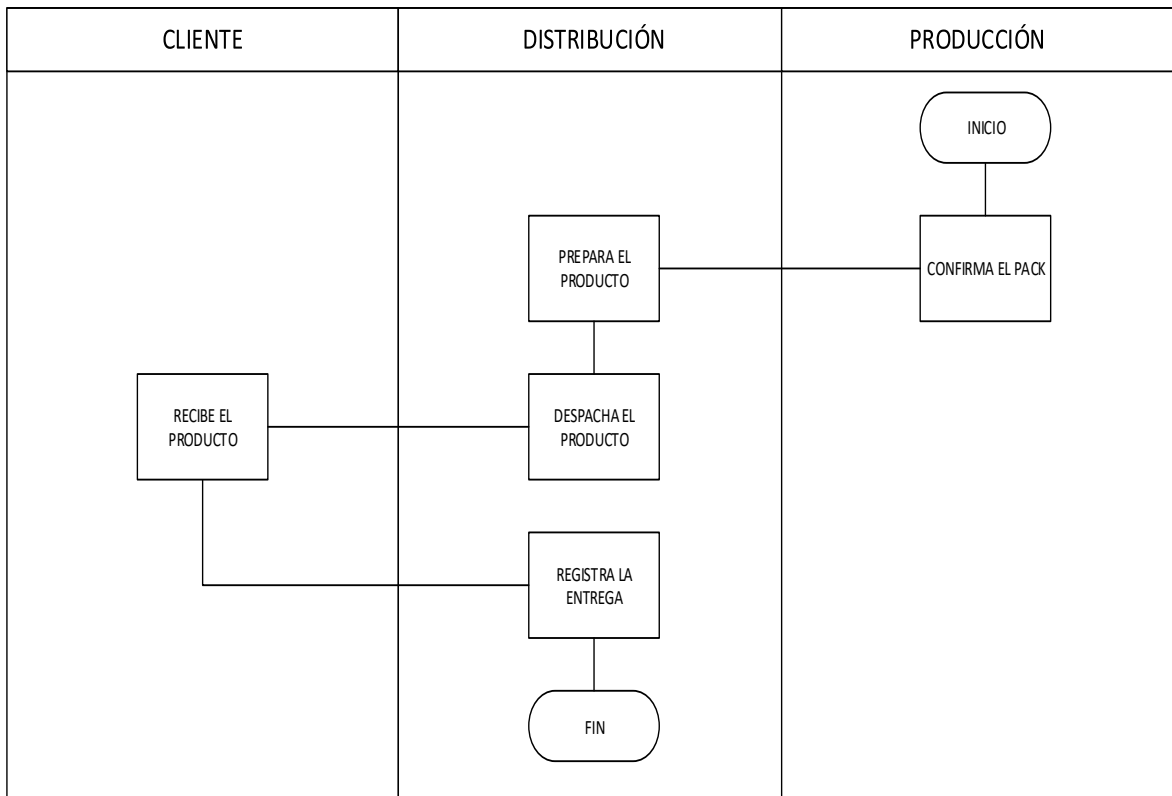


Figura 45. Flujograma de distribución de productos

Fuente: Elaboración propia

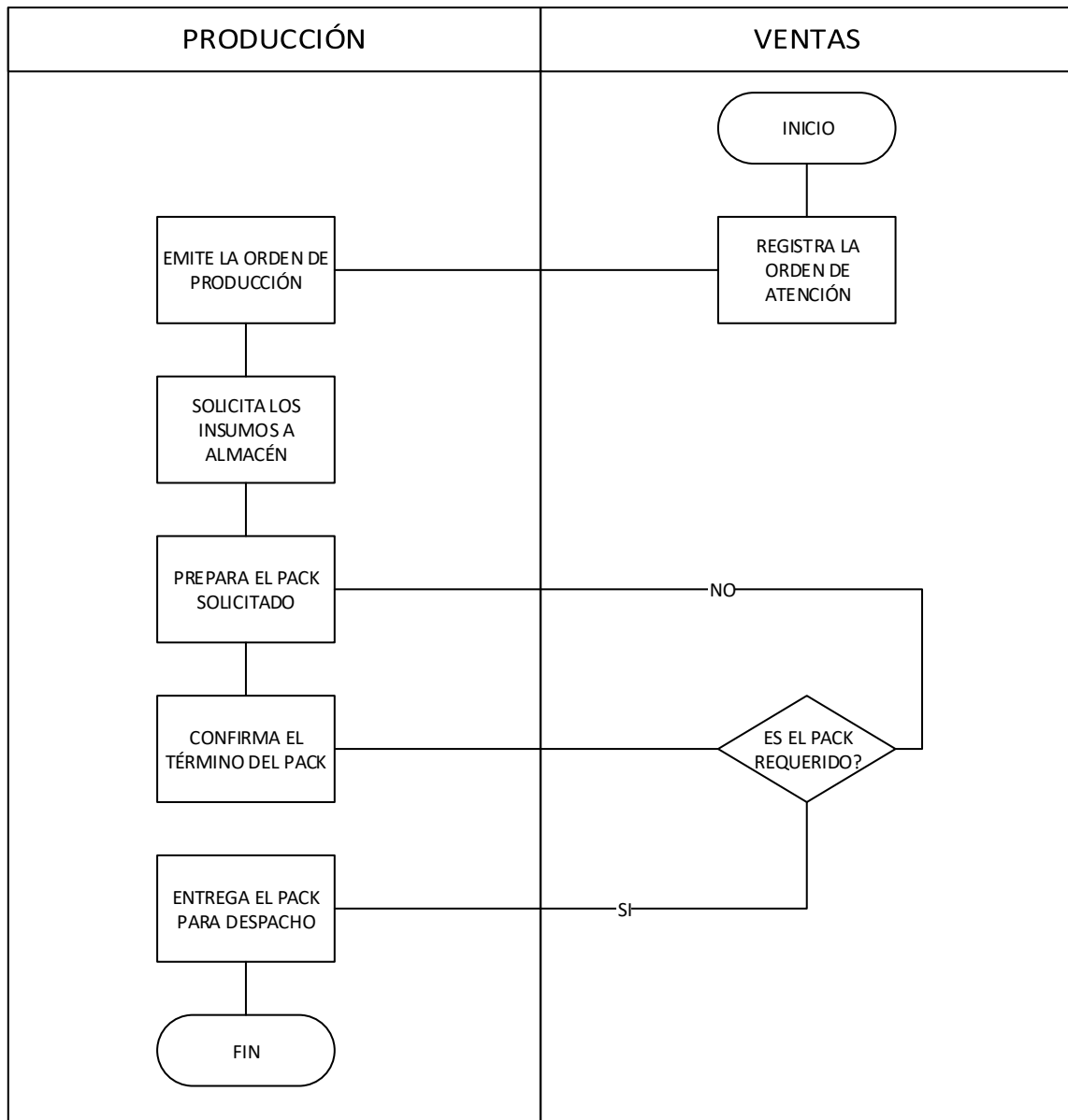


Figura 46. Flujograma de preparación de productos

Fuente: Elaboración propia

Procesos de apoyo:

- Gestión de recursos humanos: Consideramos el proceso de desarrollo y capacitación del personal dentro de la compañía. De esta manera, la empresa se asegura de preparar un adecuado capital humano.
- Gestión financiera: Se considera la asignación de los presupuestos a cada departamento. Además de fijar las políticas de pago a proveedores y de cobro a los clientes.

- Gestión de abastecimiento: en este proceso se considera la compra de insumos que serán utilizados para la producción de los packs que comercializa la empresa.
- Gestión de distribución: en este proceso se considera la gestión de distribución de los packs adquiridos por los clientes.
- Gestión de marketing: en este proceso se considera la promoción de comunicación de los productos ofertados por la empresa.

PERT

El proceso del PERT se realizará sobre la recepción del pedido, la preparación y su distribución. El tiempo de medición del proceso de comercialización y atención será en minutos. De esta manera se podrá determinar el tiempo estimado de demora en el proceso comercial.

Tabla 49 PERT

| CLAVE | ACTIVIDAD | PREDECESORA | TIEMPO ESPERADO (Minutos) |
|-------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|
| A | Se registra los datos del cliente | N/A | 2 |
| B | Se toma el pedido del cliente | A | 2 |
| C | Se emite la orden de atención | B | 3 |
| D | Se solicita los insumos | C | 5 |
| E | Se prepara el pack | D | 20 |
| F | Se prepara el envase | D | 5 |
| G | Se revisa la salida del pack | E | 5 |
| H | Se prepara el pack para despacho | G - F | 5 |
| I | Se prepara la ruta de despacho | H | 5 |
| J | Se entrega el pack | I | 20 |
| K | Se confirma la entrega | J | 2 |

Fuente: Elaboración propia

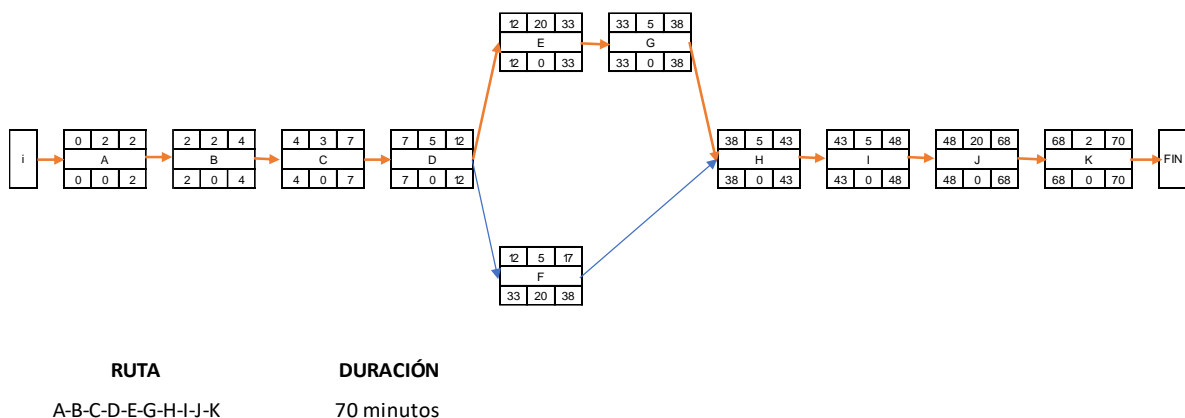


Figura 47. PERT

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de duración desde la recepción hasta la entrega del producto será de 70 minutos.

6.5 Planeamiento de la producción

Trabajaremos bajo el método PEPS, por lo cual vamos a ejecutar las programaciones adecuadas de las actividades para llevar un adecuado control de los sistemas permanentes de inventarios. Para lograrlo, vamos a definir los recursos para su control, así como los tiempos que tomara cada proceso. Teniendo la información de la demanda de nuestros consumidores y la importancia del tiempo en la entrega del producto para poder realizarlo en los tiempos estipulados. De esta manera, podemos tener un control de la entrada y salida de las mercancías y existencias con un seguimiento al cumplimiento del plan para mejorar los costos relaciones a los procesos.

6.5.1 Gestión de compras y stock

Debido a la naturaleza del negocio es importante establecer las políticas de compras y de stock para garantizar un adecuado abastecimiento de los insumos que se utilizan para la preparación de los packs que comercializa la empresa. Para realizar una fructífera gestión realizaremos los siguientes pasos como planificar, organizar, dirigir y controlar.

- 1) Planificar: Todas las áreas correspondientes trabajaran conjuntamente para poder crear proyecciones reales, así como reducir contingencias de escasez de insumos.
- 2) Organizar: Crearemos actividades que nos ayuden a realizar compras estratégicas.
- 3) Dirigir: Encomendar actividades y asistir al encargado de logística, asimismo involucrar a todas las áreas en la gestión de compras, realizando acciones que se establecieron en la estrategia.
- 4) Controlar: calculáremos las acciones que hemos planteado en la estrategia, vigilando el control de costos de cada insumo y otros gastos adicionales.

Políticas de compra:

Las políticas de compras serán las siguientes:

- Contar con abastecimiento de insumos en almacén
- Evitar compras en exceso de insumos perecibles

- Identificar la calidad de insumos y productos que necesitamos
- Buscar periódicamente otros mercados
- Aprovechar promociones y ofertas de productos no perecibles.
- Negociar precios

Es conveniente subrayar que Lima cuenta con diversidad de productos alimenticios. Por ello, acudiremos a los mercados zonales para adquirir los insumos a menor precio como el mercado Santa Anita. Por otro lado, las compras por los productos perecibles serán semanalmente y al contado, los productos no perecibles serán quincenalmente y al crédito esto podrá variar de acuerdo con la demanda de nuestro servicio.

A través de la proyección de nuestras ventas vamos a realizar un análisis de la demanda que tendremos en el futuro. De esta manera, podemos definir el número de pedidos que vamos a solicitar a cada proveedor para poder mantener el stock necesario en nuestro almacén. Para poder protegernos ante las altas demandas en días específicos, manejaremos un stock de reserva de los insumos que forman parte de los packs que tienen alta rotación. Nuestra finalidad es no generar un quiebre de nuestro stock para no quedar desabastecidos y poder mantener un stock reducido de suministros e insumos para evitar costos innecesarios.

6.5.2 Gestión de calidad

Para poder mejorar nuestros procesos y alcanzar los objetivos de satisfacción al cliente. Se implementará el modelo Lean Service. “Lean es un modelo desarrollado para mejorar los procesos tanto en sistemas de manufactura como de servicios y se enfocan principalmente en la eliminación de mudas.” (Gavilán & Gallego, 2016).

De esta manera, trabajaremos en 3 tipos de desperdicios para la mejora de nuestros procesos.

Esperas o Colas: Desde nuestras plataformas digitales como la página web y Facebook, buscaremos la rápida recepción de la solicitud de pedidos, así como la atención de estas. Para ello eliminaremos los tiempos y/o actividades innecesarias que nos puedan retrasar los pedidos. El objetivo es atender al 100% los pedidos a través de una eficiente administración de colas.

Exceso de inventario: A través de nuestro modelo PEPS, buscaremos tener el control óptimo de nuestros inventarios, para evitar generar mermas innecesarias por caducidad de los productos, así como de excesos de inventarios por una mala planificación y control.

Movimientos Innecesarios: Realizaremos un óptimo diseño de nuestro flujo de procesos, desde la recepción, preparación y entrega del producto final. Para ello, haremos una correcta distribución de la zona de preparación para evitar toques y movimientos innecesarios por parte del personal. Tendremos los materiales correctamente ubicados para cada actividad. Así como un correcto canal de comunicación y entrega de las solicitudes.

Transporte y movimiento: Para poder lograr nuestro objetivo de entrega inmediata en el tiempo establecido. Contrataremos con el motorizado para que pueda realizar los repartos debidos en los cuatro distritos que vamos a enfocarnos. Adicional a ello, con las zonas ya establecidas de llegada de nuestros productos, buscaremos medir el nivel de entrega a través de indicadores.

Defectos: A través del nivel de satisfacción de los clientes, buscaremos eliminar cualquier tipo de defecto que se presente no solo en el producto sino también en el servicio de entrega. Para ello, buscaremos proveedores que se encuentren certificados en la calidad de sus operaciones y productos.

Como parte de la medida del éxito de nuestro producto, plantearemos los siguientes criterios de calidad:

- El producto debe presentar una apariencia similar a lo prometido.
- El producto debe ser elaborado con insumos de óptimas condiciones.
- El proceso de producción debe de velar con todos los patrones de salubridad.
- El producto de mantener un estándar en el sabor.
- El producto debe mantener un mínimo de devoluciones de máximo un suceso por mes.

6.5.3 Gestión de los proveedores

La gestión de proveedores dispone de las siguientes características:

- El proveedor debe ser capaz de emitir comprobantes válidos para la Sunat.

- El proveedor debe poder garantizar la procedencia de sus productos.
- El proveedor debe contar con todos los procedimientos de salubridad.
- El proveedor debe poder atender los requerimientos del proyecto.
- El proveedor debe ser local.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

La inversión que necesita gestionar la empresa en sus activos fijos se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 50 Inversión en activos fijos tangibles

| MUEBLES | | | |
|---|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Inc.IGV | Total |
| Escritorio de oficina Axis Wengue Negro | 3 | S/731.60 | S/2,194.80 |
| Mesa de estudio España Castaño | 4 | S/600.62 | S/2,402.48 |
| Sillas de oficina | 6 | S/350.46 | S/2,102.76 |
| TOTAL MUEBLES | | | S/6,700.04 |

| EQUIPOS DE OFICINA | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Inc.IGV | Total |
| Computadora de escritorio | 6 | S/1,200.06 | S/7,200.36 |
| Impresora multifuncional | 1 | S/1,050.20 | S/1,050.20 |
| TOTAL EQUIPOS DE OFICINA | | | S/8,250.56 |

| EQUIPOS DE COCINA | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Inc.IGV | Total |
| Cocina industrial | 1 | S/1,450.22 | S/1,450.22 |
| Horno | 1 | S/1,249.62 | S/1,249.62 |
| Congelador | 1 | S/1,349.92 | S/1,349.92 |
| Refrigeradora | 2 | S/1,249.62 | S/2,499.24 |
| Microondas | 1 | S/295.00 | S/295.00 |
| Licuada | 1 | S/246.62 | S/246.62 |
| TOTAL EQUIPOS DE COCINA | | | S/7,090.62 |

| MOVILIDAD | | | |
|------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Inc.IGV | Total |
| Moto Lineal | 1 | S/3,859.78 | S/3,859.78 |
| TOTAL MOVILIDAD | | | S/3,859.78 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Imágenes referenciales del inventario de la oficina

| MUEBLES | | |
|---|---|--|
|  | Escritorio de oficina : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Escritorio Axis Wengue Negro Tiendas del Mejoramiento del Hogar S.A. Av. Angamos Este Nro. 1805 Int. 2, Distrito Surquillo https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/ S/731.60 |
|  | Escritorio de oficina : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Mesa de estudio España Castaño Homecenter Peruanos S.A. Av. Aviacion Nro. 2405 (Piso 5), San Borja https://www.promart.pe/ S/600.62 |
|  | Sillas de oficina : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Silla de escritorio Avignon con brazos Tiendas del Mejoramiento del Hogar S.A. Av. Angamos Este Nro. 1805 Int. 2, Distrito Surquillo https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/ S/350.46 |
| EQUIPOS DE OFICINA | | |
|  | Computadora de escritorio: Proveedor : Dirección : Página : Precio : | PC Desktop Intel® Core i3- 8100 3.6GHz, RAM 4GB, HDD 500GB, DVD + Monitor LED 19.5"HD Magitech Av. Arenales N° 659 - Lima https://www.magitech.pe/computadoras/hogar-oficina.html S/1,200.06 |
|  | Impresora Multifuncional : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Impresora Multifuncional HP 533 Plus ADF Importaciones Hiraoka S.A.C. Av. Petit Thouars 5273, Miraflores https://hiraoka.com.pe S/1,050.20 |

Figura 49. Imágenes referenciales de la cocina

| EQUIPOS DE COCINA | | |
|---|--|--|
|  | Cocina : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Cocina industrial isla a gas frionox - C16 FRIONOX S.A.C. Av. Oscar R. Benavides 1624, Cercado de Lima https://www.frionox.com S/1,450.22 |
|  | Escritorio de oficina : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Horno a gas frionox - HG-110 FRIONOX S.A.C. Av. Oscar R. Benavides 1624, Cercado de Lima https://www.frionox.com S/1,249.62 |
|  | Congeladora : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Congelador Indurama CI-310BL Importaciones Hiraoka S.A.C. Av. Petit Thouars 5273, Miraflores https://hiraoka.com.pe S/1,349.92 |
|  | Refrigeradora : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Refrigeradora Indurama RI-379 No Frost 227L Importaciones Hiraoka S.A.C. Av. Petit Thouars 5273, Miraflores https://hiraoka.com.pe S/1,249.62 |
|  | Microondas : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Horno Microonda Oster POGHW3902G 25L Importaciones Hiraoka S.A.C. Av. Petit Thouars 5273, Miraflores https://hiraoka.com.pe S/295.00 |
|  | Licuadora : Proveedor : Dirección : Página : Precio : | Licuadora Philips 2L 800W HR2139/80 Importaciones Hiraoka S.A.C. Av. Petit Thouars 5273, Miraflores https://hiraoka.com.pe S/246.62 |


| MOVILIDAD | | | |
|---|-------------|---|---|
|  | Moto lineal | : | Moto 2020 NINJA 400 ABS KRT EDITION |
| | Proveedor | : | Crosland Automotriz S.A.C. |
| | Dirección | : | Av. República de Panamá N° 5252 - Surquillo |
| | Página | : | https://www.kawasaki.com.pe/ |
| | Precio | : | S/3,859.78 |

Tabla 51 Inversión en activos fijos intangibles

| INTANGIBLES | Precio Incl.IGV |
|------------------------------|-------------------|
| Página Web | S/2,469.74 |
| Sistema de pedidos digitales | S/2,219.58 |
| Registro Sanitario - DIGEMID | S/239.54 |
| TOTAL INTANGIBLES | S/4,928.86 |

Fuente: Elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Los gastos de operación incurridos por la empresa para el desarrollo de sus actividades se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 52 Costo Pack Familiar

| Pack Familiar | |
|---------------|--------------|
| Tequeños | 4.25 |
| Jamón | 1.25 |
| Queso | 1.25 |
| Triples | 4.5 |
| Papas Lays | 4.5 |
| Gaseosa | 3.35 |
| Muffins | 8.2 |
| Empaques | 2.05 |
| Bolsa | 1 |
| Total | 30.35 |

Tabla 53 Costo Pack Patas

| Pack Patas | |
|--------------|--------------|
| Brochetas | 10.2 |
| Papas | 4.5 |
| Chifles | 3.25 |
| Empaques | 1.05 |
| Bolsa | 1.24 |
| Total | 20.24 |

Tabla 54 Costo Pack Chicas

| Pack Chicas | |
|--------------|--------------|
| Triples | 8.99 |
| Jugos | 6.99 |
| Empaques | 1 |
| Bolsa | 0.98 |
| Total | 17.96 |

Tabla 55 Costo Pack Cinéfilo

| Pack Cinéfilos | |
|----------------|--------------|
| Cancha | 9.4 |
| Ppapas Lays | 4.5 |
| Gaseosas | 3.35 |
| Empaques | 1.25 |
| Bolsa | 1.29 |
| Total | 19.79 |

Tabla 56 Costo Pack Light

| Pack Light | |
|--------------|--------------|
| Triples | 8.62 |
| Frutas secas | 8.06 |
| Empaques | 1 |
| Bolsa | 0.98 |
| Total | 18.66 |

Tabla 57 Proyección de costos anuales

| PROYECCION DE COSTOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pack Familiar | 170,179 | 182,036 | 194,719 | 208,286 | 222,798 |
| Pack Patas | 50,440 | 53,954 | 57,714 | 61,735 | 66,036 |
| Pack Cinéfilos | 36,989 | 39,566 | 42,323 | 45,272 | 48,426 |
| Pack Chicas | 22,379 | 23,938 | 25,606 | 27,390 | 29,299 |
| Pack Ligth | 23,251 | 24,871 | 26,604 | 28,458 | 30,441 |
| Total | 303,238 | 324,366 | 346,966 | 371,140 | 396,999 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 Costo y gasto de producción mensual

| Gastos Operativos | Total |
|--------------------------------------|--------------------|
| Gastos de Administración | S/ 3,597.00 |
| Alquiler de local | S/ 2,966.00 |
| Servicios Generales | S/ 212.00 |
| Suministros de oficina | S/ 102.00 |
| Gastos de Mantenimiento | S/ 127.00 |
| Servicios de telecomunicaciones | S/ 191.00 |
| Gastos de Ventas | S/ 169.00 |
| Gastos de representación (Movilidad) | S/ 169.00 |
| Total | S/ 3,766.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59 Costo y gasto de producción anual de los Estados de Resultados

| Gastos Operativos | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gastos de Administración | 36,584.00 | 68,207.00 | 73,329.00 | 78,825.00 | 84,717.00 |
| Gastos de Ventas | 46,750.00 | 49,088.00 | 51,549.00 | 54,119.00 | 56,825.00 |
| Total Gastos Operativos | 83,334.00 | 117,295.00 | 124,878.00 | 132,944.00 | 141,542.00 |

Fuente: Elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales del área de recursos humanos relacionados a la ejecución del proyecto son los siguientes:

- Disponer de un programa de fidelización de los colaboradores para evitar una rotación innecesaria que puede generar sobre costos de operación.
- Disponer de un nivel de satisfacción laboral sobre el 95 % de manera que el colaborador se sienta cómodo y puede desempeñar sus funciones.
- Disponer de un programa de capacitación frecuente para su personal para garantizar un mínimo de error en el desempeño de sus funciones.
- Disponer de equipos de reacción conformados por los colaboradores para atender posibles emergencias naturales.

7.2 Naturaleza de la organización

El proyecto se constituirá bajo la denominación de YESCUK SAC y se afiliará a las MYPES, pues aprovechará los beneficios que reciben las pequeñas empresas que se encuentran en este régimen.

7.2.1 Organigrama

El desarrollo del proyecto implica la utilización de un organigrama de tipo jerárquico de manera que se pueda centralizar las decisiones gerenciales a un solo departamento, el cual se encargará de guiar y supervisar el desempeño a los otros departamentos. Además, será quien le rinda cuenta de los resultados obtenidos al directorio.

La modalidad de visualización del organigrama del proyecto será de tipo vertical, un modelo que se utiliza mucho para mostrar la cadena de mando.

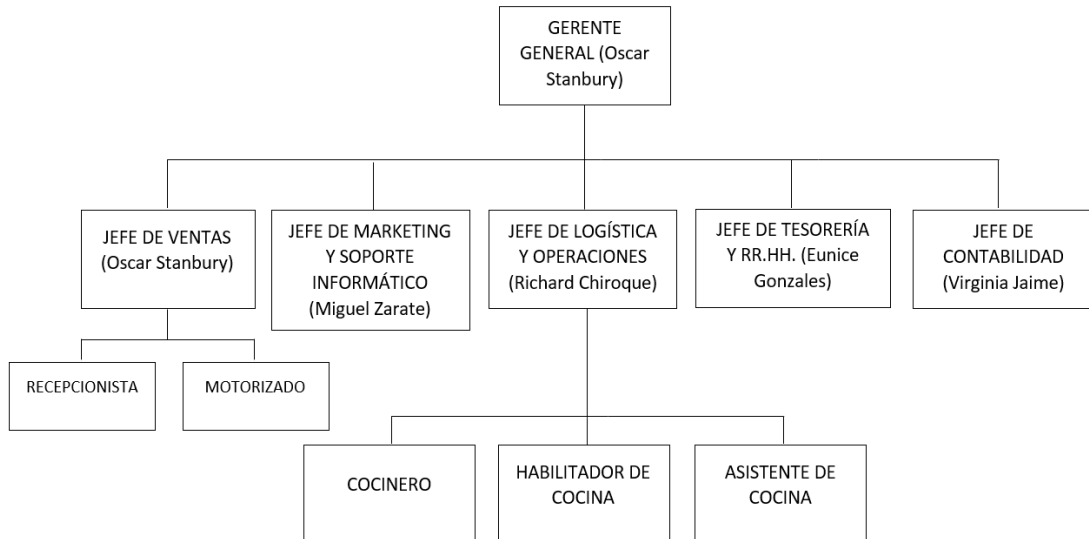


Figura 50. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

Las características comunes de los puestos requeridos por la empresa para el desempeño de cada una de las funciones establecidas en el organigrama se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 60 Diseño de puestos

| Cargo | Educación mínima | Experiencia laboral | Competencias |
|--------------------------------------|-------------------------|--|--|
| Gerente General | Bachiller universitario | 2 años de experiencia en puestos similares | Liderazgo y toma de decisiones |
| Jefe de Ventas | Bachiller universitario | 2 años de experiencia en puestos similares | Dirigir equipos de trabajo y negociación |
| Jefe de Marketing y soporte técnico | Bachiller universitario | 2 años de experiencia en puestos similares | Trabajo en equipo, conocimiento de medios digitales y visión estratégica |
| Jefe de Logística y operaciones | Bachiller universitario | 2 años de experiencia en puestos similares | Capacidad de distribución, abastecimiento, gestión de productos y proveedores |
| Jefe de Tesorería y Recursos Humanos | Bachiller universitario | 2 años de experiencia en puestos similares | Gestión del talento, resolución de conflictos y liderazgo |
| Jefe de Contabilidad | Bachiller universitario | 2 años de experiencia en puestos similares | Liderazgo y trabajo bajo presión |
| Cocinero | Bachiller o técnico | 1 año de experiencia en puestos similares | Capacidad de aceptar las críticas, pasión por las artes culinarias y trabajo en equipo |
| Asistente de Cocina | Técnico | 1 año de experiencia en puestos similares | Trabajo en equipo, asistir al cocinero, disposición de aprendizaje y proactivo |
| Recepcionista | Técnico | 1 año de experiencia en puestos similares | Trabajo en equipo, organización y planificación, trabajo bajo presión |
| Motorizado | Secundaria Completa | 1 año de experiencia en puestos similares | Conocimiento de aplicativos de ubicación (Google Maps y waze) |

Fuente: Elaboración propia

Ficha laboral por puesto:

| TÍTULO DEL PUESTO | |
|---|---|
| Gerente general | |
| Reporta a: | Al directorio |
| Supervisa a: | <ul style="list-style-type: none"> • A toda la empresa. |
| Objetivos: | Alcanzar los objetivos establecidos para su área Promover el trabajo en equipo Promover el respeto dentro de área |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ser representante legal de la empresa en actos comerciales • Establecer las políticas gerenciales de la empresa • Desarrollar las visión y misión de la empresa • Desarrollar las políticas internas de comunicación • Desarrollar las políticas internas de clima laboral • Establecer el presupuesto para cada área • Presidir las reuniones del directorio y las jefaturas | |

| TÍTULO DEL PUESTO | |
|---|---|
| Jefe de ventas | |
| Reporta a: | Gerente general |
| Supervisa a: | <ul style="list-style-type: none"> • Al área de ventas |
| Objetivos: | Alcanzar los objetivos establecidos para su área Promover el trabajo en equipo Promover el respeto dentro de área |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las políticas del área de ventas • Evaluar el desempeño de los vendedores a su cargo • Ejecutar el presupuesto del departamento • Desarrollar nuevos mercados • Supervisar las campañas de marketing • Supervisar la ejecución de las metas de los vendedores • Asignar las zonas comerciales e los vendedores • Evaluar los reportes de ventas • Ejecutar el presupuesto asignado al área | |

| TÍTULO DEL PUESTO | |
|---|---|
| Jefe de Contabilidad | |
| Reporta a: | Gerente general |
| Supervisa a: | <ul style="list-style-type: none"> • Al área de contabilidad |
| Objetivos: | Alcanzar los objetivos establecidos para su área Promover el trabajo en equipo Promover el respeto dentro de área |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y presentación de estados contables • Suministrar información contable a la gerencia de la empresa • Presentación del cierre contable, cuentas anuales y consolidar balances • Revisar y asegurar la presentación y declaración de impuestos de acuerdo con los plazos legales • Análisis de costos financieros, impuestos, normas legales y control de inventarios • Atender auditorías internas, externas y consolidar estados financieros | |

| TÍTULO DEL PUESTO | |
|--|---|
| Jefe de Marketing y Soporte Informático | |
| Reporta a: | Gerente general |
| Supervisa a: | <ul style="list-style-type: none"> • Al área de marketing |
| Objetivos: | Alcanzar los objetivos establecidos para su área Promover el trabajo en equipo Promover el respeto dentro de área |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar el plan de marketing de la empresa • Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos de la empresa • Dirige las campañas de marketing en las redes sociales • Apoya a todas las áreas en lo relacionado a informática, página web, correos electrónicos y sistemas | |

| TÍTULO DEL PUESTO | |
|---|---|
| Jefe de Logística y Operaciones | |
| Reporta a: | Gerente general |
| Supervisa a: | <ul style="list-style-type: none"> • Al área de logística y operaciones |
| Objetivos: | Alcanzar los objetivos establecidos para su área Promover el trabajo en equipo Promover el respeto dentro de área |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el reporte de existencias de insumos • Realizar el reabastecimiento de insumos • Coordinar las compras con el asistente de cocina • Atender a los proveedores • Despachar los insumos requeridos por la cocina • Almacenar los insumos • Desechar los insumos de dudoso estado | |

| TÍTULO DEL PUESTO | |
|--|---|
| Jefe de Tesorería y Recursos Humanos | |
| Reporta a: | Gerente general |
| Supervisa a: | <ul style="list-style-type: none"> • Al área de Recursos Humanos |
| Objetivos: | Alcanzar los objetivos establecidos para su área Promover el trabajo en equipo Promover el respeto dentro de área |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el pago a proveedores y al personal de la empresa • Gestiona el cobro a los clientes y operaciones bancarias • Desarrollar el rol de horarios de trabajo del personal • Desarrollar el reporte de asistencia del personal • Desarrollar los programas de capacitación para el personal • Gestionar el rol de vacaciones del personal • Elaborar la planilla de salarios del personal • Reportar el comportamiento del personal • Reportar la asistencia y falta de personal • Gestionar el proceso de inducción del nuevo personal • Coordinar la celebración del aniversario de la empresa • Coordinar la premiación del personal reconocido como mejor trabajador | |

7.3 Políticas organizacionales

Las políticas que la empresa establece como parte de su cultura organizacional se basan en sus tres pilares los cuales son:

Política de comunicación:

La empresa establece las siguientes políticas de comunicación que se aplican dentro y fuera de la compañía.

- El medio de comunicación oficial de la empresa hacia sus proveedores y clientes es a través del correo corporativo.
- El lenguaje utilizado en el proceso de comunicación comercial de compra y venta debe ser formal.
- No se permite ningún tipo de comunicación con contenido discriminatorio o racista dentro de la empresa.
- Los medios disponibles de comunicación dentro de la compañía es la plataforma virtual y los grupos de WhatsApp internos.

Política de ética:

La empresa busca mantener un nivel óptimo de su ética profesional en cada transacción comercial que realice. Para ello establece las siguientes políticas:

- Toda reunión de negocios con los proveedores se llevara a cabo en las oficinas de la empresa o en su defecto en las oficinas del proveedor.
- No está permitido ofrecer servicios adicionales a los clientes si estos no tienen la aprobación explícita de la gerencia.
- El personal de ventas no está permitido recibir pagos de los clientes, para ello la empresa cuenta con los medios de pago adecuados que faciliten esta acción al consumidor.
- La selección del proveedor está sujeto a obtener el mayor beneficio para la compañía, de detectarse algún favoritismo se cancelará el contrato y se suspenderá al colaborador responsable.

Políticas de las relaciones dentro de la compañía:

Las políticas internas desarrolladas para establecer un ambiente laboral adecuado se basan en los siguientes criterios:

- Se establece un nivel mínimo aceptable de satisfacción laboral de un 95 % el cuál será medido a través de una encuesta anual entre los colaboradores de la compañía.
- Dentro de las instalaciones y fuera de ella se rechaza cualquier acto que genere o promueva la discriminación racial, religión, político, etc.
- Dentro y fuera de las instalaciones de la empresa se rechaza cualquier acto que genere o promueva el acoso laboral y personal.
- La compañía promueve un ambiente de igual de género para sus promociones y reconocimientos entre sus trabajadores.

7.4 Gestión humana

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Reclutamiento:

La gestión de reclutamiento que realiza la empresa para poder hacerse de un buen capital humano presenta las siguientes características:

- La convocatoria de personal estará a carga del área de recursos humanos.
- El tiempo de vigencia de la solicitud de personal será de 30 días, si no se llegase a cubrir el puesto, se renovará la disponibilidad del cargo por otros 30 días.
- Para considerar un proceso de convocatoria de personal adecuado se espera recibir un mínimo de 10 solicitudes de las cuales se elegirá 3 candidatos.
- La aprobación de los tres candidatos está sujeto a su valoración profesional basado en su experiencia, nivel de estudio entre otros.

Selección:

La gestión de selección del nuevo colaborador establece los pasos que se deben seguir para que sea aceptado y pueda incorporarse a la empresa. Entre estos procesos tenemos el desarrollo de reuniones con la jefatura solicitante y la gerencia general.

Tabla 61 Gestión de selección de personal

| | |
|----------------------------|--|
| <p>Primera evaluación:</p> | <p>La primera evaluación consiste en la revisión de los documentos que presenta el aspirante por parte del área de recursos humanos.</p> <p>Dentro de la revisión documentaria se encuentra la validación de la información, para ello se solicita al aspirante un mínimo de tres referencias laborales.</p> <p>Luego de ello, se elegirá a tres candidatos los cuales pasarán al siguiente nivel.</p> |
| <p>Segunda evaluación:</p> | <p>La segunda evaluación se realiza la jefatura solicitante de personal, el cual dispondrá de una entrevista personal con cada uno de los aspirantes al cargo.</p> <p>Luego de realizadas las entrevistas, el jefe a cargo enviará sus apreciaciones a la gerencia con su respectiva recomendación.</p> <p>La gestión de intermediación es del área de recursos humanos.</p> |
| <p>Evaluación final:</p> | <p>La evaluación final para elegir al colaborador está a cargo del gerente general, quien brindará su tiempo para realizar una entrevista a los candidatos y brindar su apreciación sobre cada uno de ellos.</p> <p>La comunicación del candidato elegido estará a cargo del área de recursos humanos.</p> |

Contratación e inducción:

La gestión de contratación está a cargo del área de recursos humanos. Del mismo modo, la gestión de inducción es realizada por esta área en coordinación con la jefatura solicitante del nuevo colaborador.

La gestión de contratación debe cumplir los siguientes parámetros:

- El contrato inicial tiene una vigencia de 3 meses luego del cual podrá ser renovado por 6 meses o disuelto, según sea la evaluación profesional del colaborador.
- Las características del contrato se rigen de acuerdo con los parámetros establecidos por ley para las MYPES.
- La celebración del contrato es aprobada por un lado la empresa representado por el gerente general y este a su vez por el área de recursos humanos y por el otro lado el candidato que espera incorporarse a la compañía.

La gestión de inducción debe cumplir los siguientes parámetros:

- La inducción del nuevo colaborador está a cargo del área de recursos humanos quien en primera instancia le presentará la empresa e indicará cuales son los objetivos empresariales, la visión y misión, la estructura organizacional entre otros.
- El detalle de las responsabilidades, beneficios y obligaciones de su cargo será presentado por la jefatura que solicitó su incorporación.
- El tiempo estimado de la inducción es de dos días, siendo el primero utilizada para que el colaborador conozca la empresa y el segundo día para que conozca sus funciones.
- Los días de inducción son pagados, pues estos se realizan luego de firmar el contrato laboral entre la empresa y el colaborador.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación:

La gestión de capacitación es coordinada entre el área de recursos humanos y la jefatura solicitante. Para ello se debe considerar lo siguiente:

- La capacitación debe permitir la mejora del desempeño laboral del colaborador
- La capacitación es solicitada por la jefatura respectiva

- La capacitación debe ser aprobada por la gerencia
- La gestión de coordinación y ejecución está a cargo del área de recursos humanos

Motivación:

La gestión de motivación es realizada por el área de recursos humanos, quien luego de recibir la sugerencia de la jefatura de a cada área y con la aprobación de la gerencia desarrolla actividades de interacción entre los colaboradores de manera que se pueda fomentar un ambiente laboral acogedor.

Entre las actividades de reconocimiento tenemos los siguientes:

- Elección del colaborador sobresaliente en el mes
- Elección del colaborador sobresaliente en el año
- Celebración del aniversario de la empresa
- Celebración por el día del trabajador

Evaluación de desempeño:

La gestión de la evaluación de desempeño es realizada por el área de recursos humanos quienes analizarán los resultados de cada colaborador de acuerdo con las metas establecidas por cada jefatura, así como por los reportes obtenidos de estas mismas.

Entre las actividades de evaluación de desempeño se consideran las siguientes variables:

- El colaborador debe llegar como mínimo a la meta establecida
- El colaborador que presente un constante crecimiento de su desempeño será considerado para posibles mejoras laborales.
- La jefatura a cargo del colaborador debe enviar el reporte de la meta establecida a cada cargo y su nivel de desempeño.
- Estos reportes del desarrollo profesional/laboral de cada trabajador será uno de los temas de sustento para su promoverlos.

7.4.3 Sistema de remuneración

La gestión del sistema de remuneración del proyecto está sujeto al régimen especial de las MYPES, por ello, las obligaciones legales se deberán cumplir en su totalidad. Entre estas características tenemos las siguientes:

- El pago del salario es mensual, a fines de mes, monto que debe ser abonado a una cuenta salario en la entidad financiera que el colaborador elija.
- El colaborador recibirá 15 días de vacaciones al año.
- El colaborador recibirá una compensación por tiempo de servicio al año equivalente a un salario mensual, de acuerdo con su contrato basado en la ley del Régimen Laboral Especial.

7.5 Estructura de gastos de RRHH

La estructura de los gastos de recursos humanos relacionados al pago de la planilla, así como a los otros gastos de reconocimiento, motivación y capacitación del personal se detallan en los siguientes cuadros:

Tabla 62 Planilla de remuneraciones

| Cargo | Sueldo mensual | Sueldo anual | Gratificación | CTS Anual | Vacaciones | Essalud | ONP |
|----------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Administrador | 3,500.00 | 42,000.00 | 3,815.00 | 1,750.00 | 3,500.00 | 315.00 | 455.00 |
| Jefe de Marketing | 1,800.00 | 21,600.00 | 1,962.00 | 900.00 | 1,800.00 | 162.00 | 234.00 |
| Jefe de Logística | 1,800.00 | 21,600.00 | 1,962.00 | 900.00 | 1,800.00 | 162.00 | 234.00 |
| Jefe de Tesorería | 1,800.00 | 21,600.00 | 1,962.00 | 900.00 | 1,800.00 | 162.00 | 234.00 |
| Jefe de contabilidad | 1,800.00 | 21,600.00 | 1,962.00 | 900.00 | 1,800.00 | 162.00 | 234.00 |
| Recepcionistas | 1,200.00 | 14,400.00 | 1,308.00 | 600.00 | 1,200.00 | 108.00 | 156.00 |
| Jefe de cocina | 1,500.00 | 18,000.00 | 1,635.00 | 750.00 | 1,500.00 | 135.00 | 195.00 |
| Asistente de cocina | 1,200.00 | 14,400.00 | 1,308.00 | 600.00 | 1,200.00 | 108.00 | 156.00 |
| Motorizado | 1,000.00 | 12,000.00 | 1,090.00 | 500.00 | 1,000.00 | 90.00 | 130.00 |
| Total | 15,600.00 | 187,200.00 | 17,004.00 | 7,800.00 | 15,600.00 | 1,404.00 | 2,028.00 |

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que los ingresos del gerente general y los jefes de área son iniciales por motivos que la empresa recién inicia sus operaciones. Conforme la empresa se vaya consolidando esos sueldos deben adecuarse a los que brinda el mercado laboral.

Tabla 63 Planilla actual Proyectada

| Cargo | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Admistrador | 55,335.00 | 55,335.00 | 55,335.00 | 55,335.00 | 55,335.00 |
| Jefe de Marketing | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 |
| Jefe de Logistica | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 |
| Jefe de Tesoreria | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 |
| Jefe de contabilidad | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 | 28,458.00 |
| Recepcionistas | 18,972.00 | 18,972.00 | 18,972.00 | 18,972.00 | 18,972.00 |
| Jefe de cocina | 23,715.00 | 23,715.00 | 23,715.00 | 23,715.00 | 23,715.00 |
| Asistente de cocina | 18,972.00 | 18,972.00 | 18,972.00 | 18,972.00 | 18,972.00 |
| Motorizado | 15,810.00 | 15,810.00 | 15,810.00 | 15,810.00 | 15,810.00 |
| Total | 246,636.00 | 246,636.00 | 246,636.00 | 246,636.00 | 246,636.00 |

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

Los supuestos considerados en el siguiente trabajo de investigación buscan brindar un respaldo al análisis financiero que mostraremos a continuación; nos ayudará a desarrollar de forma coherente cada punto. A su vez estos se apoyan en datos obtenidos por medio del estudio de mercado realizado durante el proceso de creación de “YesCuk”.

Las ventas se realizan al contado, con un pago contra entrega o por medio de transferencia bancaria. El capital de trabajo inicial es el 60 % del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.

El aporte de los socios es en partes iguales, el equipo aportará un monto equivalente al 60 % de la inversión inicial del proyecto. El 40 % restante será financiado por medio de recursos de terceros (inversionistas de riesgo).

El análisis financiero está en soles, el horizonte del proyecto es realizado a 5 años asumiendo que el negocio es perdurable en el tiempo y se asume que a partir del año 6 el flujo de caja crecerá a razón de la tasa de inflación.

Los trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales como 14 sueldos al año, CTS y pago de ESSALUD. No tendremos trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa.

Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero, todo lo que se produce se vende en el mismo periodo de producción.

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

La inversión inicial de “YesCuk” asciende a S/64,937 soles sin incluir IGV. El total se encuentra distribuido con un 34 % en activos tangibles, un 6 % en activos intangibles, 36 % en capital de trabajo y 23 % en gastos preoperativos.

Tabla 64 Descripción de la Inversión Inicial

| Descripción | S/. | % |
|----------------------|------------------|-------------|
| Inversión tangible | S/.21,948 | 34% |
| Inversión intangible | S/.4,177 | 6% |
| Capital de trabajo | S/.23,661 | 36% |
| Gastos preoperativos | S/.15,151 | 23% |
| Total | S/.64,937 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los activos tangibles son equipos de oficina y cocina para la puesta en marcha del negocio, con los requerimientos necesarios para un óptimo funcionamiento.

Tabla 65 Activos Tangibles

| Descripción | Precio Unitario (sin IGV) | Cant. | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles | Total pagado | Depreciación Anual (%) | Vida Útil Años | Depreciación Anual (S/) | Dep. Mensual (S/.) |
|-------------------------------------|---------------------------|-------|--------------------|--------------|--------------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| Escritorio de oficina en forma de L | 620 | 3 | 1,860 | SI | 335 | 2,195 | 10% | 10 | 186 | 16 |
| Escritorio de oficina en forma de U | 509 | 4 | 2,036 | SI | 366 | 2,402 | 10% | 10 | 204 | 17 |
| Archivadores | 297 | 6 | 1,780 | SI | 320 | 2,100 | 10% | 10 | 178 | 15 |
| Computadoras | 1,017 | 6 | 6,102 | SI | 1,098 | 7,200 | 10% | 10 | 610 | 51 |
| Impresora | 890 | 1 | 890 | SI | 160 | 1,050 | 25% | 4 | 222 | 19 |
| Cocina | 1,229 | 1 | 1,229 | SI | 221 | 1,450 | 25% | 4 | 307 | 26 |
| Horno | 1,059 | 1 | 1,059 | SI | 191 | 1,250 | 10% | 10 | 106 | 9 |
| Congelador | 1,144 | 1 | 1,144 | SI | 206 | 1,350 | 10% | 10 | 114 | 10 |
| Refrigerador | 1,059 | 2 | 2,119 | SI | 381 | 2,500 | 10% | 10 | 212 | 18 |
| Microondas | 250 | 1 | 250 | SI | 45 | 295 | 10% | 10 | 25 | 2 |
| Licuada | 209 | 1 | 209 | SI | 38 | 247 | 0% | 10 | 0 | 0 |
| Moto lineal | 3,271 | 1 | 3,271 | SI | 589 | 3,860 | 10% | 10 | 327 | 27 |
| Total Tangibles | | | 21,948 | | 3,951 | 25,898 | | | 2,492 | 208 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los intangibles, contamos con el host y creación de la página web, así como un sistema de pedidos digitales para optimizar el proceso. Como nos encontramos en el rubro de cocina es necesario sacar el registro sanitario en el DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas) para la distribución de alimentos.

Tabla 66 Activos Intangibles

| Descripción | Precio Unitario (sin IGV) | Cant. | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles | Total pagado | Amortización Anual (%) | Vida Útil Años | Amortización Anual (S/) | Amort. mensual (S/.) |
|------------------------------|---------------------------|-------|--------------------|--------------|--------------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| Página Web | 2,093 | 1 | 2,093 | SI | 377 | 2,470 | 20% | 5 | 419 | 35 |
| Sistema de pedidos digitales | 1,881 | 1 | 1,881 | SI | 339 | 2,220 | 20% | 5 | 376 | 31 |
| Registro Sanitario - DIGEMID | 203 | 1 | 203 | SI | 37 | 240 | 20% | 5 | 41 | 3 |
| Total Intangibles | | | 4,177 | | 752 | 4,929 | | | 835 | 70 |
| Total Activos Fijos | | | 26,125 | | 4,703 | 30,828 | | | 3,327 | 277 |

Fuente: Elaboración propia

8.3 Proyección de ventas

Para el cálculo de nuestra proyección de ventas, se asignó un porcentaje de ventas para cada tipo de pack, considerando con el mayor porcentaje al pack que más se vende.

Tabla 67 Porcentaje de venta por Packs

| COMBOS | % VENTA |
|----------------|-------------|
| Pack Familiar | 45% |
| Pack Patas | 20% |
| Pack Cinefilos | 15% |
| Pack Chicas | 10% |
| Pack Ligth | 10% |
| | 100% |

Fuente: Elaboración propia

En base a los supuestos que se han establecidos, para la proyección de ventas, se estableció como objetivo de la empresa tener un incremento mensual acorde al crecimiento del mercado en el sector mes a mes. A partir del segundo año se proyecta un crecimiento a una tasa anual del 5 %, el cual se va a mantener de manera constante en cada periodo. Para poder mantener la sostenibilidad de nuestra de idea de negocio, es importante mantener las ventas del pack familiar y pack patas, por encima del 45 % y 20 %. De esta manera podemos asegurar los gastos operativos.

Tabla 68 Cantidad de Pack vendidos

| UNIDADES VENDIDAS | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Pack Familiar | 348 | 360 | 373 | 398 | 420 | 440 | 464 | 496 | 517 | 567 | 598 | 626 |
| Pack Patas | 155 | 160 | 166 | 177 | 187 | 196 | 206 | 220 | 230 | 252 | 266 | 278 |
| Pack Cinefilos | 116 | 120 | 124 | 133 | 140 | 147 | 155 | 165 | 172 | 189 | 199 | 209 |
| Pack Chicas | 77 | 80 | 83 | 88 | 93 | 98 | 103 | 110 | 115 | 126 | 133 | 139 |
| Pack Ligth | 77 | 80 | 83 | 88 | 93 | 98 | 103 | 110 | 115 | 126 | 133 | 139 |

Fuente: Elaboración propia

En base a lo indicado anteriormente, podemos mencionar las ventas de “YesCuk” considerando el IGV: S/. 74, 140 soles de venta al cierre del primer año. Por otro lado, las ventas para el año 1 son de S/. 664, 143 soles, los cuales van a tener un crecimiento anual de 4.87 % según la investigación realizada hasta el quinto año, obteniendo un resultado final de S/. 1 104, 698 soles. Estimamos mantener los rangos de ventas establecidos del pack familiar, para obtener una ganancia prudente el cual nos permita cubrir el préstamo solicitado.

Tabla 69 Venta mensual y Proyección anual

| VENTAS CON IGV | Mes 12 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO5 |
|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Pack Familiar | 37,557 | 336,433 | 382,219 | 431,666 | 485,023 | 542,553 |
| Pack Patas | 15,301 | 137,065 | 156,808 | 178,148 | 201,195 | 226,064 |
| Pack Cinefilos | 10,432 | 93,454 | 107,805 | 123,333 | 140,118 | 158,245 |
| Pack Chicas | 5,981 | 53,580 | 62,723 | 72,629 | 83,352 | 94,947 |
| Pack Ligth | 4,868 | 43,612 | 52,269 | 61,667 | 71,855 | 82,890 |
| TOTAL | 74,140 | 664,143 | 761,824 | 867,443 | 981,542 | 1,104,698 |

Fuente: Elaboración propia

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Para el cálculo de los costos, se tomó como referencia los costos que están relacionados con la preparación de los 5 packs que tendremos como venta. La composición de los costos lo conforman los materiales o insumos que se emplean, así como los costos relacionados a la presentación del producto como las bolsas plásticas y cajas de cartón que se van a usar para el armado de los productos y la entrega. Dentro de los gastos operativos, podemos mencionar los costos adicionales, los gastos hundidos relacionados al funcionamiento de la empresa, así como la mano de obra que se emplea para la realización del producto.

Tabla 70 Costo unitario por producto

| COTO UNITARIO (incluido IGV) | Mes 1 |
|---|--------------|
| Pack Familiar | 30.35 |
| Pack Patas | 20.24 |
| Pack Cinefilos | 19.79 |
| Pack Chicas | 17.96 |
| Pack Ligth | 18.66 |

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, tendremos un promedio del costo de venta mensual de S/. 33,851 soles. Respecto a los costos de ventas anuales, tendremos de S/.303, 238 soles, lo que nos da como resultado una representación del 54 % de las ventas. La cual se mantiene, debido a que se estima un crecimiento del 4.87 %.

Tabla 71 Costo de venta mensual y proyectado anual

| COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV) | Mes 12 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pack Familiar | 18,998 | 170,179 | 182,036 | 194,719 | 208,286 | 222,798 |
| Pack Patas | 5,631 | 50,440 | 53,954 | 57,714 | 61,735 | 66,036 |
| Pack Cinefilos | 4,129 | 36,989 | 39,566 | 42,323 | 45,272 | 48,426 |
| Pack Chicas | 2,498 | 22,379 | 23,938 | 25,606 | 27,390 | 29,299 |
| Pack Ligth | 2,596 | 23,251 | 24,871 | 26,604 | 28,458 | 30,441 |
| TOTAL | 33,851 | 303,238 | 324,366 | 346,966 | 371,140 | 396,999 |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los gastos de la empresa, la más resaltante son los gastos de personal, la cual se divide en personal de producción con S/. 54,279 soles anuales, gastos administrativos con S/. 174, 573 soles anuales.

Tabla 72 Gastos de proyección anual – Personal de Operación

| PERSONAL AREA DE PRODUCCIÓN | Total Planilla | Total Planilla | | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Jefe de cocina | 22,005 | 22,005 | 22,665 | 23,798 | 25,464 |
| Asistente de cocina | 17,604 | 17,604 | 18,132 | 19,039 | 20,371 |
| Motorizado | 14,670 | 14,670 | 15,110 | 15,866 | 16,976 |
| TOTAL | 54,279 | 54,279 | 55,907 | 58,703 | 62,812 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 73 Gastos de proyección anual – Personal Administrativo

| PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y | Total Planilla | | Total Planilla | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Administrador | 51,345 | 51,345 | 52,885 | 55,530 | 59,417 |
| Jefe de Marketing | 26,406 | 26,406 | 27,198 | 28,558 | 30,557 |
| Jefe de logística y operaciones | 26,406 | 26,406 | 27,198 | 28,558 | 30,557 |
| Jefe de tesoris y DD.HH. | 26,406 | 26,406 | 27,198 | 28,558 | 30,557 |
| Jefe de contabilidad | 26,406 | 26,406 | 27,198 | 28,558 | 30,557 |
| Recepcionista | 17,604 | 17,604 | 18,132 | 19,039 | 20,371 |
| TOTAL | 174,573 | 174,573 | 179,810 | 188,801 | 202,017 |

Fuente: Elaboración propia

Otro gasto resaltante, son los relacionados al marketing y publicidad, esto debido al estudio que se va a ejecutar un mes antes del inicio de nuestras operaciones. Adicionalmente apostaremos por una fuerte campaña de publicidad para poder hacer conocida la marca y más gente se identifique con ella. Otro dato muy importante es el local que se encuentra estratégicamente ubicada un lugar céntrico para su reparto como el distrito de Surquillo, con un espacio de 80mt² a un costo de alquiler de S/.2,966 soles. Considerando un aumento de 4.87 % anual en los gastos por concepto de la inflación.

Tabla 74 Cuadro de gasto mensual y proyección anual

| GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto) | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑO 5 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Alquiler de local | 35,593 | 36,305 | 37,031 | 37,772 | 38,527 |
| Servicios Generales | 2,542 | 2,542 | 2,542 | 2,542 | 2,542 |
| Suministros de oficina | 1,220 | 1,257 | 1,295 | 1,333 | 1,374 |
| Gastos de mantenimiento | 1,525 | 38,091 | 43,372 | 49,077 | 55,235 |
| Servicios de telecomunicaciones | 2,288 | 2,288 | 2,288 | 2,288 | 2,288 |
| Gastos de representación | 2,034 | 2,136 | 2,242 | 2,354 | 2,472 |
| Gastos de marketing y publicidad | 53,131 | 55,788 | 58,577 | 61,506 | 64,582 |
| Tot. Gastos afectos a IGV | 98,335 | 138,407 | 147,348 | 156,874 | 167,020 |
| IGV | 15,000 | 21,113 | 22,477 | 23,930 | 25,478 |
| Total gastos sin IGV | 83,335 | 117,294 | 124,871 | 132,944 | 141,542 |

Fuente: Elaboración propia

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Nuestro capital de trabajo inicial es de S/ 11,302 soles, que va a ser el 60 % el primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos por las ventas de nuestros packs, además tendremos un capital de trabajo adicional que equivale al 19 % del año.

Tabla 75 Capital de trabajo

| | | |
|-----------------------------------|---------------|--|
| CAPITAL DE TRABAJO INICIAL | 11,302 | El 60 % del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta. |
|-----------------------------------|---------------|--|

| | | |
|---|---------------|--|
| CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas) | | |
| Capital de trabajo inicial / Ventas año 1 | 19.00% | Aplicable al incremento de ventas entre dos años consecutivos |

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

Para el financiamiento se debe de tener en cuenta todos los costos de capital de trabajo, para poder hacer el análisis vertical de la empresa se debe considerar el D/E de los últimos 3 años. Con esto podemos definir el porcentaje de fondos que van a ser para los 5 inversionistas de la empresa.

Tabla 76 Financiamiento Externo

| FINANCIAMIENTO EXTERNO | |
|-------------------------------|--------|
| PRÉSTAMO | |
| Monto | 22,223 |
| TEA | 45.67% |
| TEM | 3.18% |
| Seguro desgravamen anual | 0.50% |
| Seguro desgravamen mensual | 0.04% |
| TCEA | 46.17% |
| TCEM | 3.21% |
| Plazo (meses) | 36 |
| Cuota | 1,051 |

Para financiar Yescuk, la empresa va a considerar el financiamiento de S/ 22,223 con el banco, el préstamo se va a pagar en 36 meses a una tasa efectiva anual de 45.67 % y mensual de 3.18 % respectivamente.

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

Se puede apreciar en el Estado de Resultados, que el primer año tenemos como resultado perdida financiera y tributaria, la perdida tributaria se aplica en el año siguiente para determinar un menor pago de impuesto a la renta, a partir del año 2 vamos obteniendo utilidad que va incrementándose, asimismo los márgenes de ganancia son rentables.

Tabla 77 Estado de Resultados Proyectado

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
| Ventas | 562,833 | 645,613 | 735,121 | 831,816 | 936,185 |
| Personal área de operaciones | 54,279 | 54,279 | 55,907 | 58,703 | 62,812 |
| Costo operativo | 258,100 | 276,027 | 295,203 | 315,713 | 337,651 |
| UTILIDAD BRUTA | 250,454 | 315,307 | 384,011 | 457,400 | 535,722 |
| Personal de Administración y Ventas | 174,573 | 174,573 | 179,810 | 188,801 | 202,017 |
| Gastos de Administración y Ventas | 83,335 | 117,294 | 124,871 | 132,944 | 141,542 |
| Depreciación y amortización | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| UTILIDAD OPERATIVA | -10,781 | 20,112 | 76,002 | 132,328 | 188,836 |
| Gastos Financieros | 7,790 | 5,554 | 2,286 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -18,570 | 14,558 | 73,716 | 132,328 | 188,836 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 4,295 | 21,746 | 39,037 | 55,707 |
| UTILIDAD NETA | -18,570 | 10,263 | 51,970 | 93,292 | 133,129 |

| | |
|----------------------------|---------------|
| Impuesto a la Renta | 29.50% |
|----------------------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia

Tabla 78 Estado de Situación Financiera

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Descripción | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo Corriente | | | | | | |
| Caja Bancos | S/. 29,540 | S/. 7,955 | S/. 16,251 | S/. 82,520 | S/. 197,906 | S/. 335,983 |
| Inventarios | | S/. 1,500 | S/. 1,573 | S/. 1,650 | S/. 1,730 | S/. 1,814 |
| Total Activo Corriente | S/. 29,540 | S/. 9,455 | S/. 17,824 | S/. 84,169 | S/. 199,636 | S/. 337,797 |
| Activo No Corriente | | | | | | |
| Activos fijos | S/. 21,948 | S/. 21,948 | S/. 21,948 | S/. 21,948 | S/. 21,948 | S/. 21,948 |
| Depreciación Acumulada | | -S/. 2,492 | -S/. 4,983 | -S/. 7,475 | -S/. 9,967 | -S/. 10,929 |
| Intangibles | S/. 4,177 | S/. 4,177 | S/. 4,177 | S/. 4,177 | S/. 4,177 | S/. 4,177 |
| Amortización Acumulada | | -S/. 835 | -S/. 1,671 | -S/. 2,506 | -S/. 3,342 | -S/. 4,177 |
| Total Activo No Corriente | S/. 26,125 | S/. 22,798 | S/. 19,471 | S/. 16,144 | S/. 12,817 | S/. 11,019 |
| TOTAL ACTIVO | S/. 55,665 | S/. 32,253 | S/. 37,295 | S/. 100,313 | S/. 212,452 | S/. 348,817 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | | | |
| Dividendos por pagar | | S/. 0 | S/. 0 | -S/. 7,428 | S/. 4,105 | S/. 20,788 |
| Tributos por pagar | | S/. 0 | S/. 0 | S/. 22,421 | S/. 39,037 | S/. 55,707 |
| Total de Pasivo Corriente | | S/. 0 | S/. 0 | S/. 14,992 | S/. 43,142 | S/. 76,494 |
| Pasivo No Corriente | | | | | | |
| Deuda con el banco | S/. 22,266 | S/. 17,424 | S/. 10,346 | S/. 0 | S/. 0 | |
| Total Pasivo No Corriente | S/. 22,266 | S/. 17,424 | S/. 10,346 | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 |
| Patrimonio Neto | | | | | | |
| Capital social | S/. 33,399 | S/. 33,399 | S/. 33,399 | S/. 33,399 | S/. 33,399 | S/. 33,399 |
| Reserva Legal 10% | | -S/. 1,857 | S/. 1,026 | S/. 5,197 | S/. 9,329 | S/. 13,313 |
| Resultado del ejercicio | | -S/. 16,713 | S/. 9,237 | S/. 54,201 | S/. 79,857 | S/. 99,029 |
| Resultado acumulado | | S/. 0 | -S/. 16,713 | -S/. 7,476 | S/. 46,725 | S/. 126,582 |
| Total Patrimonio Neto | S/. 33,399 | S/. 14,829 | S/. 26,949 | S/. 85,321 | S/. 169,310 | S/. 272,322 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | S/. 55,665 | S/. 32,253 | S/. 37,295 | S/. 100,313 | S/. 212,452 | S/. 348,817 |

Fuente: Elaboración propia

8.8 Flujo financiero

Tabla 79 Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Concepto | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
| Ventas | 34,961 | 36,164 | 37,440 | 39,949 | 42,186 | 44,190 | 46,567 | 49,743 | 51,852 | 56,882 | 60,067 | 62,831 | 62,831 | 562,833 | 645,613 | 735,121 | 831,816 | 936,185 |
| Costo de producción | | 16,056 | 16,605 | 17,188 | 18,333 | 19,355 | 20,270 | 21,355 | 22,805 | 23,768 | 26,065 | 27,519 | 28,781 | 258,100 | 276,027 | 295,203 | 315,713 | 337,651 |
| Personal área producción | | 4,033 | 4,033 | 4,033 | 4,033 | 4,958 | 4,033 | 6,050 | 4,033 | 4,033 | 4,033 | 4,958 | 6,050 | 54,279 | 54,279 | 55,907 | 58,703 | 62,812 |
| Utilidad Bruta | | 14,872 | 15,526 | 16,219 | 17,583 | 17,873 | 19,887 | 19,163 | 22,905 | 24,051 | 26,784 | 27,590 | 28,000 | 250,454 | 315,307 | 384,011 | 457,400 | 535,722 |
| Personal de Administración y Ventas | | 12,971 | 12,971 | 12,971 | 12,971 | 15,946 | 12,971 | 19,457 | 12,971 | 12,971 | 12,971 | 15,946 | 19,457 | 174,573 | 174,573 | 179,810 | 188,801 | 202,017 |
| Gastos de administración y ventas | | 5,989 | 6,085 | 6,188 | 6,388 | 6,567 | 6,728 | 6,918 | 7,172 | 7,341 | 7,743 | 7,998 | 8,219 | 83,335 | 117,294 | 124,871 | 132,944 | 141,542 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | -4,365 | -3,808 | -3,216 | -2,054 | -4,917 | -89 | -7,489 | 2,485 | 3,462 | 5,793 | 3,369 | 48 | -10,781 | 20,112 | 76,002 | 132,328 | 188,836 |
| -Impuesto a la renta | | 736 | 750 | 766 | 800 | 830 | 857 | 889 | 933 | 960 | 1,032 | 1,075 | 1,112 | 0 | 0 | 22,421 | 39,037 | 55,707 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Flujo de Caja Operativo | | -4,824 | -4,281 | -3,705 | -2,577 | -5,470 | -668 | -8,100 | 1,830 | 2,779 | 5,039 | 2,571 | -787 | -7,453 | 23,439 | 56,909 | 96,619 | 136,456 |
| - Activo fijo | -30,828 | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| - Gastos preoperativos | -13,536 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Capital de trabajo | -11,302 | | | | | | | | | | | | | -15,726 | -17,004 | -18,369 | -19,827 | 82,227 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 2,325 | 2,425 | 1,136 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5,886 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -55,665 | -2,499 | -1,856 | -2,569 | -2,577 | -5,470 | -668 | -8,100 | 1,830 | 2,779 | 5,039 | 2,571 | -787 | -17,293 | 6,436 | 38,540 | 76,792 | 218,684 |
| + Préstamos obtenido | 22,266 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 337 | 348 | 359 | 371 | 383 | 395 | 408 | 421 | 434 | 448 | 462 | 477 | 4,842 | 7,078 | 10,346 | 0 | 0 |
| - Interés de la deuda | | 716 | 705 | 694 | 682 | 670 | 658 | 645 | 632 | 619 | 605 | 590 | 575 | 7,790 | 5,554 | 2,286 | 0 | 0 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 211 | 208 | 205 | 201 | 198 | 194 | 190 | 186 | 182 | 178 | 174 | 170 | 2,298 | 1,638 | 674 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -33,399 | -3,340 | -2,701 | -3,417 | -3,429 | -6,325 | -1,527 | -8,963 | 963 | 1,909 | 4,164 | 1,693 | -1,670 | -27,627 | -4,558 | 26,582 | 76,792 | 218,684 |

| | |
|--|---------------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | 71,098 |
| TIR FCLD | 44.79% |

| | |
|---|----------------|
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 109,046 |
| TIR FCNI | 48.58% |
| PRI | 4.47 |
| IR | 4.26 |

El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. Se asume que a partir del año 6 el flujo de caja crecerá en función a la tasa de inflación anual proyectada de Perú.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

Para el proyecto YesCuk el COK viene a ser de un 15.03 %, para poder hallar el COK utilizamos la fórmula del método CAMP.

Para ello, se calculó el COK proyectado en soles, de la siguiente manera:

Tabla 80 Calculo de COK

The diagram illustrates the components of the CAPM formula. It shows four boxes with arrows pointing to the corresponding terms in the equation below:

- Tasa Libre de Riesgo** (Activo libre riesgo HOY) points to r_f .
- Beta apalancada** (riesgo de proy. apalancado respecto a mercado) points to β_{lproy} .
- Prima Riesgo de Mercado** (Rendimiento R_{M} anual histórico de mercado USA) points to $(r_m - r_f)$.
- Riesgo país HOY** points to RP .

$$COK_{proy} = r_f + \beta_{lproy} (r_m - r_f) + RP$$

$$\beta_{lproy} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{Perú}) \frac{D}{E} \frac{proy}{proy} \right]$$

| | |
|--|-------------|
| Beta desapalancada del sector bu: Inter | 1.07 |
| Impuesto a la Renta Perú | 29.50% |
| Dproy | 40.00% |
| Eproy | 60.00% |

$$\beta_{lproy} = 1.57$$

| | |
|--|--------|
| Tasa libre de Riesgo rf | 0.715% |
| Prima Riesgo de mercado (rm - rf) | 8.00% |
| Riesgo País RP | 1.17% |

$$COK \text{ proy US\$} = 14.47\%$$

$$COK \text{ proy soles} = 15.03\%$$

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el calculo del WACC, la empresa YesCuk contara con un financiamiento externo del 40 % de la inversión total del proyecto; analizando las tasas de intereses de las entidades bancarias hemos decidido financiarla con el Banco BBVA porque la tasa de interes es más baja que las otras entidades financieras. Como podemos observar en en la tabla el WACC nos da como resultado un 22.04 %.

Tabla 81 COK y WACC

| Cálculo del WACC | S/. Participación | % Participación | % Costo | WACC |
|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|---------------|
| Financiamiento Terceros/entidades bar | 22,266 | 40.00% | 32.55% | 13.02% |
| Financiamiento Accionistas | 33,399 | 60.00% | 15.03% | 9.02% |
| Inversión Total | 55,665 | 100.00% | | 22.04% |

Fuente: Elaboración propia

8.10 Indicadores de rentabilidad

En el flujo de caja de libre disponibilidad proyectado indica el retorno que va tener la inversión en los 5 años. Como se muestra en el proyecto por invertir 55,665 soles me dará una rentabilidad promedio anual de 22.04 % y obtendremos una ganancia adicional de 71, 098 soles expresados en términos del años 0.

En el flujo de caja neto del inversionista proyectado indica el retorno neto sin incluir el financiamiento externo. Como se muestra el proyecto YesCuk es viable porque con una inversión de 33,399 obtengo una rentabilidad promedio anual del 15.03 % y un adicional del 109, 046 soles expresados en términos del año 0.

Con respecto al TIR FCNI nos da un 48.58 % y el COK nos da 15.03 %, según lo que me indica el concepto si la TIR es mayor al COK el proyecto es rentable.

Tabla 82 Indicadores de rentabilidad FCLD y FCNI

| | |
|--|----------------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | 71,098 |
| TIR FCLD | 44.79% |
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 109,046 |
| TIR FCNI | 48.58% |

Fuente: Elaboración propia

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

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

Si queremos obtener que nuestro valor presente del flujo de caja neto del inversionista se encuentre en el punto de equilibrio. Es necesario que el COK sea igual al TIR. Respecto a nuestra empresa “YesCuk”, el equilibrio se alcanza cuando la tasa llega a 48.58 %.

Situación Actual

Tabla 83 Resultado de Situación Actual

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|--------|-------|-------|-------|--------|
| -33399 | -27627 | -4558 | 26582 | 76792 | 218684 |

Fuente: Elaboración propia

COK actual = **15.03 %**

VPN actual = **109,046**

Para que el VPN del FCNI este en equilibrio el COK debe ser igual a la TIR

TIR = **48.58 %**

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

Si queremos obtener que nuestro valor presente del flujo de libre disponibilidad se encuentre en el punto de equilibrio. Es necesario que el WAAC sea igual al TIR. Respecto a nuestra empresa “YesCuk”, el equilibrio se alcanza cuando la tasa llega a 22.04%.

Situación Actual

Tabla 84 Resultado de Situación Actual

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|--------|------|-------|-------|--------|
| -55665 | -17293 | 6436 | 38540 | 76792 | 218684 |

Fuente: Elaboración propia

WACC = 22.04 %

VPN actual = 71,098

Para que el VPN del FCNI este en equilibrio el WACC debe ser igual a la TIR

TIR = 44.79 %

3).-Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

Debemos de tener presente que existe una relación inversa entre el COK y el VPN de flujo de caja. Por lo tanto, mientras el COK se incrementa; el VPN decrece. Y Por otro lado, si el COK decrece; el VPN se incrementa. Podemos observar este comportamiento en la tabla adjunta.

Tabla 85 Variación inversa de cambios del VPN y COK

| COK | VPN |
|---------------|---------------|
| 7.03% | 172708 |
| 9.03% | 154212 |
| 11.03% | 137575 |
| 13.03% | 122582 |
| 15.03% | 109046 |
| 25.03% | 58185 |
| 48.58% | 0 |
| 45.00% | 5588 |
| 55.00% | -8235 |
| 65.00% | -17658 |

Fuente: elaboración propia

4).- Realizar análisis multidimensional de variables críticas.

¿Cómo varía el VPN del FCNI al modificarse el precio y el crecimiento porcentual en las ventas?

Mediante el análisis multidimensional, evaluamos como se ve afectado el valor presente neto del flujo de caja de libre disponibilidad (VPN FCLD). Así como la variación de las ventas en cuanto al precio y porcentaje.

Para poder demostrarlo, hemos planteado diferentes escenarios. Para ello, hemos colocado los datos reales de nuestro proyecto, las cuales la hemos distinguido colocándolos de color negro e identificado mediante una celda. Lo que se busca, es poder determinar como la variación del costo afecta el proyecto. Es decir, cuando aumenta y disminuye. Otro factor importante que está relacionado con la afectación al proyecto es la variación porcentual de crecimiento de las ventas, considerando la misma variación. Es decir, cuando aumenta y disminuye el porcentaje de crecimiento.

Tabla 86 Variación del VPN ante cambios del crecimiento porcentual de las ventas y el precio

| | | 20% | 15.0% | 10% | 0% | -10% | -15% | -20% | -30% | -40% | |
|--------------------------|------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | CRECIMIENTO PORCENTUAL EN LAS VENTAS | | | | | | | | | |
| | | 109,046 | 6.0% | 5.8% | 5.5% | 5.0% | 4.5% | 4.3% | 4.0% | 3.5% | 3.0% |
| PRECIO UNITARIO PROMEDIO | 20% | S/.46.8 | 150,186 | 98,114 | 96,178 | 96,712 | 90,779 | 89,511 | 88,373 | 86,487 | 84,112 |
| | 15% | S/.44.9 | 130,679 | 96,533 | 94,555 | 94,938 | 88,821 | 87,448 | 86,198 | 84,061 | 82,405 |
| | 10% | S/.42.9 | 110,620 | 94,490 | 92,478 | 92,808 | 86,602 | 85,172 | 84,856 | 82,561 | 80,713 |
| | 0% | S/.39.0 | 95,055 | 92,866 | 90,778 | 109,046 | 85,425 | 83,833 | 82,338 | 80,636 | 78,314 |
| | -10% | S/.35.1 | 94,490 | 92,242 | 89,079 | 87,000 | 38,248 | 89,494 | 80,820 | 63,710 | 46,914 |
| | -15% | S/.33.2 | 65,983 | 57,682 | 49,456 | 33,226 | 17,290 | 9,431 | 1,644 | (13,715) | (28,793) |
| | -20% | S/.31.2 | (25,076) | (32,382) | (39,621) | (53,904) | (67,929) | (74,845) | (81,698) | (95,216) | (108,485) |
| | -25% | S/.29.3 | (111,582) | (117,942) | (124,244) | (136,678) | (148,887) | (154,908) | (160,873) | (172,641) | (184,192) |

Fuente: Elaboración propia

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Escenario Base

Se muestran los resultados obtenidos considerando las condiciones normales de la investigación realizada.

Tabla 87 Flujo de caja – Escenario base

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Concepto | Mes 0 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
| Ventas | | 562,833 | 645,613 | 735,121 | 831,816 | 936,185 |
| Costo de producción | | 258,100 | 276,027 | 295,203 | 315,713 | 337,651 |
| Personal área producción | | 54,279 | 54,279 | 55,907 | 58,703 | 62,812 |
| Utilidad Bruta | | 250,454 | 315,307 | 384,011 | 457,400 | 535,722 |
| Personal de Administración y Ventas | | 174,573 | 174,573 | 179,810 | 188,801 | 202,017 |
| Gastos de administración y ventas | | 83,335 | 117,294 | 124,871 | 132,944 | 141,542 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | -10,781 | 20,112 | 76,002 | 132,328 | 188,836 |
| -Impuesto a la renta | | 0 | 0 | 22,421 | 39,037 | 55,707 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Flujo de Caja Operativo | | -7,453 | 23,439 | 56,909 | 96,619 | 136,456 |
| - Activo fijo | -30,828 | | | 0 | | |
| - Gastos preoperativos | -13,536 | | | | | |
| - Capital de trabajo | -11,302 | -15,726 | -17,004 | -18,369 | -19,827 | 82,227 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 5,886 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -55,665 | -17,293 | 6,436 | 38,540 | 76,792 | 218,684 |
| + Préstamos obtenido | 22,266 | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 4,842 | 7,078 | 10,346 | 0 | 0 |
| - Interés de la deuda | | 7,790 | 5,554 | 2,286 | 0 | 0 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 2,298 | 1,638 | 674 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -33,399 | -27,627 | -4,558 | 26,582 | 76,792 | 218,684 |

Fuente: Elaboración propia

| | |
|--|---------------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | 71,098 |
| TIR FCLD | 44.79% |

| | |
|---|----------------|
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 109,046 |
| TIR FCNI | 48.58% |
| PRI | 4.47 |
| IR | 4.26 |

Escenario pesimista: Disminución de las ventas en 10 %

Para este escenario hemos considerado una disminución de nuestras ventas de 10 %. El efecto que va a ocasionar es un impacto directo en la ganancia esperada, ocasionando una pérdida de S/. 50,512 soles en el primer año de funcionamiento de nuestra empresa, así como

en el segundo año por S/. 30,221 soles recuperándonos recién al tercer año, donde vamos a obtener ganancias.

Tabla 88 Flujo de caja del escenario pesimista

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Concepto | Mes 0 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
| Ventas | | 506,550 | 581,052 | 661,609 | 748,634 | 842,566 |
| Costo de producción | | 232,402 | 248,539 | 265,799 | 284,260 | 304,007 |
| Personal área producción | | 54,279 | 54,279 | 55,907 | 58,703 | 62,812 |
| Utilidad Bruta | | 219,869 | 278,234 | 339,903 | 405,671 | 475,748 |
| Personal de Administración y Ventas | | 174,573 | 174,573 | 179,810 | 188,801 | 202,017 |
| Gastos de administración y ventas | | 78,832 | 109,338 | 116,232 | 123,572 | 131,388 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | -36,863 | -9,005 | 40,534 | 89,971 | 139,015 |
| -Impuesto a la renta | | 0 | 0 | 11,957 | 26,541 | 41,010 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Flujo de Caja Operativo | | -33,536 | -5,677 | 31,903 | 66,757 | 101,333 |
| - Activo fijo | -30,828 | | | 0 | | |
| - Gastos preoperativos | -13,536 | | | | | |
| - Capital de trabajo | -10,171 | -12,738 | -13,773 | -14,879 | -16,060 | 67,621 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 5,886 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -54,535 | -40,388 | -19,450 | 17,024 | 50,697 | 168,954 |
| + Préstamos obtenido | 21,814 | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 4,744 | 6,934 | 10,136 | 0 | 0 |
| - Interés de la deuda | | 7,632 | 5,441 | 2,240 | 0 | 0 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 2,251 | 1,605 | 661 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -32,721 | -50,512 | -30,221 | 5,309 | 50,697 | 168,954 |

Fuente: Elaboración propia

| | |
|--|---------------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | -6,051 |
| TIR FCLD | 20.15% |

| | |
|---|---------------|
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 16,862 |
| TIR FCNI | 19.87% |
| PRI | 23.37 |
| IR | 1.52 |

Escenario Optimista: Aumento de las ventas en 10 %

Para este escenario hemos considerado un incremento de nuestras ventas en 10 %. El efecto que va a ocasionar es un impacto directo en la ganancia esperada, generando que superemos nuestras expectativas planteadas, al aumentar nuestro índice de rentabilidad, así como la recuperación del dinero, por parte del inversionista en menor tiempo.

Tabla 89 Flujo de caja del escenario optimista

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Concepto | Mes 0 | AÑO 1 | AÑO2 | AÑO 3 | AÑO4 | AÑOS |
| Ventas | | 619,117 | 710,175 | 808,633 | 914,997 | 1,029,803 |
| Costo de producción | | 283,798 | 303,516 | 324,607 | 347,165 | 371,295 |
| Personal área producción | | 54,279 | 54,279 | 55,907 | 58,703 | 62,812 |
| Utilidad Bruta | | 281,039 | 352,380 | 428,119 | 509,129 | 595,697 |
| Personal de Administración y Ventas | | 174,573 | 174,573 | 179,810 | 188,801 | 202,017 |
| Gastos de administracion y ventas | | 87,837 | 125,250 | 133,511 | 142,315 | 151,696 |
| Depreciacion y amortización de intangibles | | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | 15,302 | 49,229 | 111,471 | 174,686 | 238,656 |
| -Impuesto a la renta | | 0 | 19,037 | 32,884 | 51,532 | 70,404 |
| + depreciacion y amortización de intangibles | | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| Flujo de Caja Operativo | | 18,629 | 33,520 | 81,914 | 126,481 | 171,580 |
| - Activo fijo | -30,828 | | | 0 | | |
| - Gastos preoperativos | -13,536 | | | | | |
| - Capital de trabajo | -12,432 | -19,028 | -20,575 | -22,227 | -23,991 | 98,252 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 5,886 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -56,796 | 5,487 | 12,945 | 59,687 | 102,490 | 269,832 |
| + Préstamos obtenido | 22,718 | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 4,941 | 7,222 | 10,556 | 0 | 0 |
| - Interés de la deuda | | 7,948 | 5,667 | 2,333 | 0 | 0 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 2,345 | 1,672 | 688 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -34,077 | -5,057 | 1,728 | 47,487 | 102,490 | 269,832 |

Fuente: Elaboración propia

| | |
|--|----------------|
| VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD | 135,121 |
| TIR FCLD | 65.35% |
| VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA | 186,549 |
| TIR FCNI | 74.80% |
| PRI | 2.79 |
| IR | 6.47 |

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero, es decir no gana dinero, pero tampoco pierde. En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. (Pérez & Merino, 2009)

De igual manera, nos ayuda a predecir las ganancias futuras, pues nos permite conocer a partir de que numero de las unidades que vamos a producir, la empresa puede lograr ganancias o adquirir pérdidas.

Para efectos de nuestro proyecto, hemos determinado los costos fijos totales y los costos variables de manera unitaria. También hemos considerado el precio promedio de venta unitario.

Tabla 90 Precios y costos unitarios

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|--|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Precio promedio de venta unitario (por servicio) | S/. 48.60 | S/. 53.60 | S/. 58.60 | S/. 63.60 | S/. 68.60 |
| Costo Variable unitario | S/. 21.40 | S/. 21.83 | S/. 22.26 | S/. 22.71 | S/. 23.16 |
| Costos fijos anuales | S/. 83,335 | S/. 117,294 | S/. 124,871 | S/. 132,944 | S/. 141,542 |

Fuente: Elaboración propia

Fórmula para el cálculo del punto de equilibrio, en relación a las unidades producidas.

$$P.E (q) = \frac{CFt}{(1-Cvu / Pvu)}$$

Luego de realizar el cálculo, llegamos a obtener el número de unidades que se tiene que vender anualmente para poder alcanzar el punto de equilibrio, donde según lo indicado líneas la empresa “YesCuk” no gana ni pierde.

Tabla 91 Punto de equilibrio en unidades

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Punto de equilibrio en Cantidad de productos | 3,064 | 3,692 | 3,437 | 3,251 | 3,115 |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, realizamos el cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias.

$$P.E (q) = \frac{CFt}{(1-Cvu / Pvu)}$$

Como resultado, se obtuvo la cantidad de monetaria (soles) que anualmente se debe de invertir. En este punto, no se obtienen ganancias, pero tampoco se pierde.

Tabla 92 Punto de equilibrio en ingresos

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Punto de equilibrio en ingresos (soles) | S/. 148,899 | S/. 197,878 | S/. 201,386 | S/. 206,779 | S/. 213,703 |

Fuente: Elaboración propia

Por último, aplicamos la siguiente fórmula para conocer en qué mes de año, se obtiene el punto de equilibrio.

$$P.E = \frac{Q * 12}{PE (Q)}$$

Tabla 93 Mes en que se obtiene el punto de equilibrio

| MES QUE SE ALCANZA EL EQUILIBRIO | | | | | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos totales | S/. 562,833 | S/. 645,613 | S/. 735,121 | S/. 831,816 | S/. 936,185 |
| N° Productos por año | 12,460 | 13,067 | 13,704 | 14,371 | 15,071 |
| Mes que se logra el equilibrio | 3.0 | 3.4 | 3.0 | 2.7 | 2.5 |

Fuente: Elaboración propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Que exista una disminución de nuestras ventas, debido al rebrote de la pandemia COVID-19. El Banco Mundial prevé que el PBI del Perú caerá 12 % en el 2020 (Gestión, 2020). La cual va a generar una inestabilidad económica debida nuevamente al cierre temporal de los establecimientos, debido a la disminución de sus ingresos, generando el desempleo en el país. Para poder mitigar este evento, buscaremos a través de los programas del Estado Peruano, el financiamiento para seguir operando o en su defecto préstamos a través de los bancos.

Que exista un incremento de endeudamiento a un corto plazo debido a que vamos a necesitar un mayor número de recursos operativos, herramientas de marketing, así como de fondos financiados para poder soportar un posible escenario de crecimiento de nuestras ventas. Para poder mitigarlo, daremos prioridad a nuestros propios recursos, de esta manera cubriremos solo los gastos operativos con el financiamiento que vamos a ejecutar al corto plazo.

Que exista una caída de las ventas, así como de los beneficios que pueda tener la empresa, debido a que los ciudadanos reducen su consumo ante la duda de saber lo que va a suceder en el país, a consecuencia de la inestabilidad política. Tener 3 presidentes en corto tiempo genera una incertidumbre de gobernabilidad, llegando a desembocar en una frenada puntual de la economía. Generando una caída del PBI y un impacto en el bienestar social (consumo).

Que exista problemas operacionales, principalmente en nuestros sistemas informáticos. Lo cual generarían inconvenientes con nuestros clientes como: la no recepción de pedidos, cobros indebidos y error en la página web. Generando pérdidas económicas y más aún nuestra marca frente al consumidor se vería afectada considerando que recién estamos ingresando al mercado. Para poder disminuir este problema, haremos un cronograma de mantenimiento preventivo a toda nuestra red de sistema de información y digital. Por otro lado, se buscará capacitar a dos personas que serán los responsables de ejecutar esta actividad mediante la implementación de manuales de inspección con puntos críticos a revisar.

9 CONCLUSIONES

El modelo de negocio de “YesCuk”, ofrece una propuesta de valor enfocado en el ahorro de tiempo de los clientes en la búsqueda de snacks y aperitivos acordes a sus gustos. Consideramos que es importante poder compartir y pasar tiempo con las familias y/o amigos (figura 1) para ello a través de la página web y redes sociales como Facebook, buscaremos llegar hacia nuestros clientes con nuestro servicio delivery en el tiempo correcto. Para ello, será fundamental las estrategias de marketing para captar y retener al consumidor final, así como la de ofrecer promociones atractivas que permitan lograr la fidelización de los clientes (tabla 37).

Según nuestra investigación de mercado nos dimos cuenta de que cada vez más personas adquieren productos por delivery ya sea por una aplicación o por redes sociales, en su mayoría son personas entre 26 a 35 años que pertenecen a Lima Centro (tabla 16) donde nuestro negocio se va a enfocar para poder captar un mayor número de clientes. Adicionalmente, nos dimos cuenta de que muchos hábitos cambiaron por la coyuntura actual, incrementándose así las ventas por medios digitales debido al confinamiento. Yescuk se ofrecerá inicialmente por medio de Facebook y una página web donde publicaremos nuestra carta y promociones de nuestros packs.

El rubro del dark kitchen están en crecimiento en el Perú, además debido a la pandemia la demanda del delivery aumento un 30 % por el COVID 19, esta es una oportunidad para que nuestro negocio se pueda desarrollar, ya que muchas personas por motivos de pandemia están más en sus hogares, y cuando se reúnen en familia buscan comprar comidas preparadas para poder ver sus películas o pasar un momento de distracción con sus seres queridos.

Para formar nuestro equipo de trabajo cada integrante asumirá un rol de jefatura a fin de formar desde un inicio cimientos en la empresa para su futuro crecimiento asumiendo roles en las áreas de ventas, marketing, operaciones, tesorería, Recursos Humanos y Contabilidad. Para el trabajo operativo se contará con una recepcionista para los pedidos y un personal motorizado para ahorrar en costos de envío. Para la sección de cocina se contará con un cocinero, un habilitador y asistente. Con los requerimientos mínimos para cada puesto de trabajo y experiencia previa. Se fijarán políticas organizacionales para mantener un óptimo

funcionamiento de los procesos. Adecuarnos a las leyes que ofrece el gobierno para la microempresa con las consideraciones de evaluación de desempeño y capacitaciones.

Buscar un local donde iniciar las operaciones es clave para emprender un negocio, buscando varias opciones decidimos por ubicarnos en el distrito de Surquillo para movernos en las principales zonas de lima donde llegara nuestro producto para luego expandirnos hacia más distritos. Para lograrlo, debemos manejar una logística interna adecuada para que las operaciones de gestión y cocina estén integradas y funcionen de forma coherente. Así, se asegura que se produzca productos de calidad y manejar buenos tiempos en cada proceso.

El rubro del dark kitchen están en crecimiento en el Perú, además debido a la pandemia la demanda del delivery aumento un 30 % por el COVID-19, esta es una oportunidad para que nuestro negocio se pueda desarrollar, ya que muchas personas por motivos de pandemia están más en sus hogares, y cuando se reúnen en familia buscan comprar comidas preparadas para poder ver sus películas o pasar un momento de distracción con sus seres queridos.

Finalmente, de acuerdo con el análisis financiero podemos probar que nuestro proyecto es rentable en el tiempo debido a que el VPN es mayor a 0 y el TIR tiene un porcentaje del 48.58 %. Adicionalmente, la empresa podrá ver ganancias a partir del segundo año y llegará al punto de equilibrio al realizar 3064 ventas de los packs que ofrecemos.

10 [REFERENCIAS]

- Agencia Peruana de Noticias (ANDINA). (2018). Delivery en Perú mueve alrededor de S/ 400 millones al año Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-delivery-peru-mueve-alrededor-s-400-millones-al-ano-760745.aspx> [Consulta: 17 de setiembre de 2020].
- Aranda, W. (2020). *Uso de bolsas plásticas y envases de tecnopor en delivery perjudican ecología.* *La República.* Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/05/17/uso-de-bolsas-plasticas-y-envases-de-tecnopor-en-delivery-perjudican-ecologia-lrnd/> [Consulta: 28 de agosto de 2020].
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. (Junio 2020). *Reporte de Inflación Junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021.* Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf> [Consulta: 30 de agosto de 2020].
- Barra de ideas. (2020). ¿Qué son las Dark Kitchen?. Recuperado de <https://barradeideas.com/que-son-las-dark-kitchen/> [Consulta: 28 de agosto de 2020].
- Bustamante, M. (12 de agosto de 2020). Walter Martos logró la confianza del Congreso: Así fue el debate y la votación. *Diario el Comercio.* Recuperado de elcomercio.pe/politica/congreso/primer-ministro-walter-martos-recibio-el-voto-de-confianza-del-congreso-asi-se-desarrollo-el-debate-y-su-discurso-q... [20 de agosto 2020].
- Crespo, W. (20 de marzo de 2018). Crisis presidencial tras de difusión de videos de Moisés Mamani y Kenji Fujimori. *La República.* Recuperado de larepublica.pe/politica/1214820-crisis-presidencial-tras-difusion-de-videos-de-kenji-fujimori-en-vivo (Consulta: 29 de agosto de 2020).
- Diario Peru21, (22 de diciembre de 2017). Congreso rechaza moción de vacancia presidencial contra PPK. *Diario Perú 21.* Recuperado de peru21.pe/fotogalerias/ppk-pleno-congreso-debate-pedido-vacancia-389078-noticia (Consulta: 20 de agosto de 2020)

- DIGESA-Ministerio de Salud. (2020). *Guía técnica de para los restaurants y servicios afines con modalidad de servicio delivery*. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/Orientacion/GT_RESTAURANTES-Y-SERVICIOS-AFINES_SERVICIO_DOMICILIO-GT.pdf [Consulta: 17 de agosto de 2020].
- El Peruano. (2020). *Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-la-ley-n-30884-ley-que-regula-el-decreto-supremo-n-006-2019-minam-1800497-4/> [Consulta: 17 de agosto de 2020].
- Eneque, E. (2020). *10 estrategias de ventas efectivas para crecer en el 2020*. Impulse.Pe. <https://blog.impulse.pe/10-estrategias-efectivas-para-incrementar-las-ventas-hoy-y-en-el-futuro#Utiliza-la-influencia-para-dar-a-conocer-el-valor> [Consulta: 19 de agosto de 2020].
- Gavilán, J., & Gallego, A. (2016). Implementación del modelo Lean Service en el proceso de recaudo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fincomercio Ltda. Recuperado de [file:///C:/Users/rchiroque/Downloads/Implementacion del modelo Lean Service en el proce.pdf](file:///C:/Users/rchiroque/Downloads/Implementacion_del_modelo_Lean_Service_en_el_proce.pdf) [Consulta: 06 de noviembre de 2020].
- Gestión. (15 de febrero de 2015). INEI: La economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-3-90-2016-esperaba-128729-noticia/> [Consulta: 17 de agosto de 2020].
- Gestión. (8 de junio de 2020). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 29 de agosto de 2020].

- Gestión. (20 de julio de 2020). Cambiar prioridades y corregir el PBI en tiempos del Covid-19. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/herejias-economicas/2020/07/cambiar-prioridades-y-corregir-el-pbi-en-tiempos-del-covid-19.html/?ref=gesr> [Consulta: 29 de agosto de 2020].
- Gobierno del Perú, (2020). Campaña reactiva Perú. Recuperado de gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru (Consulta: 19 de agosto de 2020) Revista Perú retail, (30 abril de 2018) .El uso de apps de delivery creció un 30% en Lima. Revista Perú retail. Recuperado de peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima [Consulta: 10 de septiembre de 2020].
- InboundCycle. (2020). ¿Qué es el marketing digital o marketing online? Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online> [Consulta: 17 de setiembre de 2020].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año. Recuperado de m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incremento-en-425-en-enero-del-presente-ano-12177 [Consulta: 26 de agosto de 2020].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Panorama de la economía peruana 1950-2019. Base 2007. INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf [Consulta: 17 de agosto de 2020].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incremento-en-425-en-enero-del-presente-ano-12177/> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].
- INEI. (2017). Miembros de vivienda del año 2017 Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf [Consulta: 28 de agosto de 2020].
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2019). ¿EN QUÉ GASTAN SUS SUELDOS LOS PERUANOS?. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].

- La Cámara. (2020). El negocio de la comida vía apps de delivery. Recuperado de lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online [Consulta: 26 de agosto de 2020].
- La República. (14 de febrero de 2018). Perú creció 2,5% el 2017 y es por debajo de lo esperado. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1197538-peru-crecio-25-el-2017-y-es-por-debajo-de-lo-esperado/> [Consulta: 17 de agosto de 2020].
- Máñez, R. (2020). Segmentación de mercado: Qué es y cómo segmentar el mercado paso a paso. Recuperado de <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/> [Consulta: 06 de septiembre de 2020].
- Martínez, C. (13 de marzo de 2020). Coronavirus: Aumenta demanda de pedidos por ‘apps’ de delivery y toman medidas sanitarias para las entregas. El comercio .Recuperado de elcomercio.pe/economia/dia-1/coronavirus-coronavirus-aumenta-demanda-de-pedidos-por-apps-de-delivery-y-toman-medidas-sanitarias-para-las-entregas-d... [Consulta: 18 de agosto de 2020].
- Mejías Diáñez, E.J. (2014). Cómo interactuar con el consumidor y conocer a tus clientes. Recuperado de <https://www.orientadorweb.com/interactuar-con-el-consumidor/> [Consulta: 17 de setiembre de 2020].
- Mercado Negro. (2020). ¿Cuáles son las marcas de comida rápida con mayores ventas en el Perú?. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/informes/cuales-los-las-marcas-comida-rapida-mayores-ventas-peru/> [Consulta: 15 de noviembre de 2020].
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (7 de julio de 2020). Tráfico de internet creció 12% durante el mes de abril. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/151146- trafico-de-internet-crecio-12-durante-el-mes-de-abril> [Consulta: 17 de noviembre de 2020].
- Oblitas, L. (4 de agosto de 2020) Diario Perú 21. Recuperado de peru21.pe/economia/glovo-apunta-a-estar-por-encima-del-promedio-de-demanda-pre-covid-19-este-mes-app-aplicativo-restaurantes-uber-eats-peru-deliver...[Consulta: 17 de septiembre de 2020].

- Pérez Porto, J. & Merino, M. (2009). Definición de punto de Equilibrio. Recuperado de <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/> [Consulta: 29 de noviembre 2010].
- Perú Retail. (2020). La transformación digital de los malls frente al Covid-19. *La web del retail y los canales comerciales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/la-transformacion-digital-de-los-malls-frente-al-covid-19/> [Consulta: 27 de noviembre 2010].
- Perú Retail, (2020). Perú: Más de 3.000 restaurantes podrán solicitar autorización en Produce virtual. *La web del retail y los canales comerciales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-mas-de-3000-restaurantes-podran-solicitar-autorizacion-produce-virtual/> [Consulta: 27 de noviembre 2010].
- Prensa 1. La transformación digital de los malls frente al Covid-19. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/la-transformacion-digital-de-los-malls-frente-al-covid-19/> [Consulta: 16 de agosto 2010].
- Prensa 1. Perú: Más de 3.000 restaurantes podrán solicitar autorización en Produce Virtual. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-mas-de-3000-restaurantes-podran-solicitar-autorizacion-produce-virtual/> [Consulta: 16 de agosto 2010].
- Pérez Porto, J. & Merino, M. (2009). Definición de punto de Equilibrio. Recuperado de <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/> [Consulta: 29 de noviembre 2010].
- QuestionPro. (2020). Pregunta net promoter score. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/pregunta-net-promoter-score.html> [Consulta: 17 de setiembre de 2020].
- QuestionPro. (2020). Descubre la mejor plataforma para encuestas del mundo. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/features/> [Consulta: 17 de setiembre de 2020].
- Quinto, C. (2020). Alrededor del 30 % de empresas cambió de rubro durante el estado de emergencia. *Radio programas del Perú*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-en-peru-alrededor-del-30-de-empresas-familiares-quebraron-o-cambiaron-de-rubro-durante-el-estado-de-emergencia-noticia-1276834?ref=rpp> [Consulta: 17 de setiembre de 2020].

Revista digital la cámara, (20 de enero de 2020) .El negocio de las comidas vía apps de delivery. Revista digital la cámara. Recuperado de lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online [Consulta: 15 de septiembre de 2020].

Revista Perú Construye. (s.f). Economía peruana crecería entre un 6% y 10% en el 2021, estima el BCP. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2020/07/21/economia-peruana-creceria-entre-un-6-y-10-en-el-2021-estima-el-bcp/> [Consulta: 30 de agosto de 2020].

Revista Perú retail, (30 abril de 2018). El uso de apps de delivery creció un 30% en Lima. Revista Perú retail. Recuperado de peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima [Consulta: 10 de septiembre de 2020].

Schmitt, B. (1999). Marketing experiencial. *Revista de gestión de marketing* , 15 (1-3), 53-67. Recuperado de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf> [Consulta: 02 de diciembre de 2020].

Sánchez, P. (2020). El marketing experiencial, *un estímulo para el consumidor*. Recuperado de <https://blog.asmalljob.com/street-marketing/el-marketing-experiencial-un-estimulo-para-el-consumidor> [Consulta: 02 de diciembre de 2020].

WIKIPEDIA la enciclopedia libre. (9 de marzo de 2020). Anexo. Salario mínimo en Perú. Wikipedia. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Salario_m%C3%ADnimo_en_Per%C3%BA [Consulta: 30 de agosto de 2020].

Zavala, V. (2020). Medidas para avanzar. La Cámara de Comercio de Lima, 925, pp. 1-32. Recuperado de <https://apps.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION925/LA%20CAMARA%20925%20FINAL.pdf> [Consulta: 30 de agosto de 2020].

7. [ANEXOS]

Cajita YesCuk



Bolsas YesCuk



Pack Familiar



Pack light

