



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Grill & Vinos

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Pérez Fernández, Ashlly María de los Ángeles (0000-0002-0364-1335)

Piñan Chumpitaz, Josselyn Juleysy (0000-0001-6913-0768)

Salas Coras, Luis Marcelo (0000-0001-8140-4776)

Torres Bustamante, Miria Esther (0000-0003-0826-5444)

Velarde Castillo, Astrid Geraldine (0000-0003-3021-5400)

ASESOR

Toledo Coral, Carina (0000-0002-1375-355X)

Lima, 16 de julio de 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios y a nuestros familiares que fueron la principal fortaleza y apoyo en estos tiempos difíciles para no desistir con la culminación de nuestra carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A todos nuestros profesores y amigos que hemos podido conocer a lo largo de nuestras carreras, quienes nos han permitido crecer como personas e incrementar nuestros conocimientos; ya que, nos motivaron a ser mejores y a cumplir nuestros sueños. Asimismo, a nuestra asesora del trabajo de investigación Carina Toledo por encaminarnos en su desarrollo y orientación del mismo.

RESUMEN

El proyecto Grill & Vinos, es una propuesta de negocio de plataforma ecommerce que consiste en brindar un servicio de ventas de productos premium de parrillas; en el cual los usuarios puedan encontrar fácilmente todos los productos e insumos necesarios para preparar una parrillada de calidad Premium con quesos variados, carnes de diversos cortes, vinos de la más alta calidad y cervezas artesanales.

Por ello, busca satisfacer las necesidades de personas que tienen un estilo de vida moderno que prefieren cuidar de su salud y consumir productos que cumplan con altos estándares de calidad y rapidez. Grill & Vinos dispone de un sistema GPS de rastreo que se realiza en tiempo real para mayor seguridad para el servicio; también, cuentan con alianzas estratégicas de proveedores líderes en el mercado parrillero; por lo que, los convierte en ser un proyecto nuevo en el mercado diferenciándose de otros. Grill & Vinos determina un servicio totalmente personalizado y con un equipo altamente capacitado con experiencia en cada una de las áreas del proyecto con el objetivo de brindar un servicio de calidad.

La propuesta de negocio actual cuenta con una tasa de conversión del 29.41% obtenido por medio de la landing page, acreditando su éxito. En el lado financiero, se mantiene positivo con un WACC de 12.27%. Por lo tanto, se espera para el primer año un ingreso total por venta de S/. 895,610.00 y su proyección a cinco años nos da un monto total de S/. 1,614,645.54 sin IGV.

Palabras Claves: Parrillas; ecommerce; premium; carnes; quesos; vinos y cervezas.

ABSTRACT

The Grill & Vinos project is a business proposal for an electronic commerce platform that consists of providing a sales service for premium barbecue products; in which users can easily find all the products and supplies necessary to prepare a Premium quality barbecue with assorted cheeses, meats of various cuts, wines of the highest quality and craft beers.

Therefore, it seeks to satisfy the needs of people who have a modern lifestyle who prefer to take care of their health and consume products that meet high standards of warmth and speed. Grill & Vinos has a GPS tracking system that is carried out in real time for greater security for the service; They also have strategic alliances with leading suppliers in the barbecue market; therefore, it becomes a new project on the market, differentiating itself from others. Grill & Vinos determines a totally personalized service with a highly trained team with experience in each of the project areas with the aim of providing a quality service.

The current business proposal has a conversion rate of 29.41% obtained through the landing page, proving its success. On the financial side, they remain positive with a WACC of 12.27%. Therefore, a total income from sale of S/. 895,610.00 and its five-year projection gives us a total amount of S/. 1614,645.54 without VAT.

Keywords: Grills; ecommerce; premium; meats; cheeses; wines and beers.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1. Idea / nombre del negocio	2
2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer	3
2.3. Equipo de trabajo	5
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	8
3.1. Análisis Externo	8
3.1.1. Análisis PESTEL	8
3.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	22
3.2. Cadena de Valor	29
3.3. Matriz FODA	33
3.4. Visión	34
3.5. Misión	34
3.6. Estrategia Genérica	34
3.7. Objetivos Estratégicos	35
4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	37
4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	37
4.1.1. Validación del problema / hipótesis	38

4.1.1.1. Diseño metodológico de la investigación _____	38
4.1.1.2. Metodología y validación del problema / hipótesis _____	38
4.1.1.3. Business Modelo Canvas _____	43
4.1.1.4. Perfil del cliente _____	51
4.1.2. Validación de la solución _____	52
4.2. Resultados de la investigación _____	55
4.2.1. Resultados de la validación del problema / hipótesis _____	55
4.2.2. Resultados de la Validación de la solución _____	67
4.2.2.1. Resultados Unbounce: _____	67
4.2.2.2. Resultados Facebook: _____	70
4.2.2.3. Decisión _____	71
4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones _____	71
5. PLAN DE MARKETING _____	73
5.1. Planteamiento de objetivos de marketing _____	73
5.2. Mercado objetivo _____	74
5.2.1. Tamaño de mercado total _____	74
5.2.2. Tamaño de mercado disponible _____	75
5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target) _____	76
5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado _____	76
5.3. Estrategias de marketing _____	78

5.3.1. Segmentación	78
5.3.2. Posicionamiento	81
5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix	84
5.4.1. Estrategia de producto / servicio	84
5.4.2. Diseño de producto / servicio	89
5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	93
5.4.4. Estrategia comunicacional	98
5.4.5. Estrategia de distribución	102
5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	104
5.6. Presupuesto de Marketing	106
6. Plan de Operaciones	108
6.1. Políticas Operacionales	108
6.1.1. Calidad	108
6.1.2. Procesos	109
6.1.3. Planificación	110
6.1.4. Inventarios	111
6.2. Diseño de Instalaciones	112
6.2.1. Localización de las instalaciones	112
6.2.2. Capacidad de las instalaciones	117
6.2.3. Distribución de las instalaciones	119

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio _____	120
6.4.1. Mapa de Procesos _____	121
6.4.2. PERT _____	127
6.5. Planeamiento de la Producción _____	128
6.5.1. Gestión de compras y stock _____	128
6.5.2. Gestión de la calidad _____	130
6.5.3. Gestión de los proveedores _____	132
6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo. _____	135
6.7. Estructura de gastos preoperativos, costos de producción y gastos operativos. _____	136
7. Estructura organizacional y recursos humanos _____	138
7.1. Objetivos Organizacionales _____	138
7.2. Naturaleza de la Organización _____	139
7.2.1. Organigrama _____	141
7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones _____	142
7.3. Políticas Organizacionales _____	148
7.4. Gestión Humana _____	152
7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción _____	152
7.4.1.1. Reclutamiento _____	152
7.4.1.2. Selección _____	153
7.4.1.3. Contratación _____	154

7.4.1.4. Inducción	154
7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación de desempeño	155
7.4.2.1. Capacitación	155
7.4.2.2. Motivación	156
7.4.2.3. Evaluación de desempeño	157
7.4.3 Sistema de Remuneración	157
7.5. Estructura de Gastos de Recursos Humanos	158
8. Plan económico-financiero	160
8.1. Supuestos generales	160
8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización	161
8.3. Proyección de ventas	163
8.4. Proyección de costos y gastos operativos	166
8.5. Cálculo del capital de trabajo	167
8.6. Estructura y opciones de financiamiento	169
8.7. Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)	169
8.8. Flujo Financiero	171
8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital	172
8.10. Indicadores de rentabilidad	172
8.11. Análisis de riesgo	172
8.11.1. Análisis por escenarios	172

8.11.2. Análisis de punto de equilibrio _____	173
8.11.3. Principales riesgos del proyecto _____	173
9. CONCLUSIONES _____	175
10. CONCLUSIONES PERSONALES _____	177
11. REFERENCIAS _____	181
12. ANEXOS _____	193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Productos, Grill & Vinos. _____	4
Figura 2. Delivery, Grill & Vinos. _____	4
Figura 3. Producción del subsector restaurantes, INEI. _____	11
Figura 4. Índice de precios al consumidor nacional: Variación según divisiones de consumo, INEI, 2021. _____	13
Figura 5. Adaptado de Compras por Internet, Ecommerce, 2020. _____	17
Figura 6. Recepción de pedidos y promociones atractivas, Ecommerce, 2020. Copyright by IPSOS. _____	25
Figura 7. Fuerza de relación, IPSOS, 2020. _____	28
Figura 8. Cadena de Valor, Grill & Vinos, 2021. _____	29
Figura 9. FODA Cruzado, Grill & Vinos, 2021. _____	33
Figura 10. Modelo Canvas, Grill & Vinos, 2021. _____	43
Figura 11. Perfil del cliente, Grill & Vinos, 2021. _____	51
Figura 12. LandingPage, Grill & Vinos, 2021. _____	53
Figura 13. Anuncio en Facebook, Grill & Vinos, 2021. _____	54
Figura 14. Resultados de la Landing page a través de Unbounce. _____	67
Figura 15. Resultados de las tarjetas de prueba. _____	68
Figura 16. Resultados de las tarjetas de aprendizaje. _____	69
Figura 17. Resultado de la publicación de Facebook de Grills & Vinos. _____	70
Figura 18. Resultado de la publicación de Facebook de Grills & Vinos. _____	71
Figura 19. Ingreso al país 18,167 toneladas, Camtrade Plus, Área de Inteligencia Comercial - CCEX, 2019. _____	77

Figura 20. Área de Inteligencia Comercial - CCEX, 2019. _____	77
Figura 21. Criterios de segmentación según Kotler. _____	79
Figura 22. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana, APEIM, 2020. _____	80
Figura 23. Estrategias de diferenciación según Michael Porter, Titular.com, 2018. _____	81
Figura 24. Información detallada de la competencia, Grill & Vinos, 2021. _____	86
Figura 25. Plataforma ecommerce, Grill & Vinos, 2021. _____	90
Figura 26. Imagen de los productos premium, Grill & Vinos, 2021. _____	90
Figura 27. Imagen del servicio de delivery, Grill & Vinos, 2021. _____	93
Figura 28. Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, Sunat, 2021. _____	95
Figura 29. Precio de productos, Grill & Vinos, 2021. _____	96
Figura 30. Precios de delivery, Grill & Vinos, 2021. _____	97
Figura 31. Presupuesto publicitario de Grill & Vinos, 2021. _____	98
Figura 32. Canal de Distribución, Grill & Vinos, 2021. _____	102
<i>Figura 33. Estrategia de Distribución Exclusiva, Grill & Vinos, 2021. _____</i>	103
Figura 34. Proyección de la demanda promedio anual de pedidos 2021, Grill & Vinos. _____	105
Figura 35. Proyección mensual de la demanda del año 2021, Grill & Vinos. _____	105
Figura 36. Precio de venta unitario mensual del 2021, Grill & Vinos. _____	105
Figura 37. Proyección de venta mensual del 2021, Grill & Vinos. _____	106
Figura 38. Proyección de venta del año 2021 al 2025, Grill & Vinos. _____	106
Figura 39. Presupuesto de marketing y publicidad del año 2021, Grill & Vinos. _____	107
Figura 40. Presupuesto de marketing y publicidad anual desde el 2021 hasta el 2025, Grill & Vinos. _____	107
Figura 41. Local - Avenida Arequipa 232 – Lima Cercado, Lima. AdondeVivir, 2021. _____	116

Figura 42. Localización en Google Maps, AdondeVivir, 2021. _____	117
Figura 43. Plano de distribución de las instalaciones, Grill & Vinos. _____	120
Figura 44. Especificaciones técnicas de la plataforma ecommerce, Grill & Vinos. _____	121
Figura 45. Flujograma de Atención al cliente, Grill & Vinos, 2021. _____	123
Figura 46. Flujograma de Promoción de ventas, Grill & Vinos, 2021. _____	124
Figura 47. Flujograma de Cotización y pago por la compra, Grill & Vinos, 2021. _____	124
Figura 48. Flujograma de Gestión de compras, Grill & Vinos, 2021. _____	125
Figura 49. Mapa de Procesos, Grill & Vinos. _____	126
Figura 50. Diagrama PERT, Grill & Vinos. _____	127
Figura 51. Diagrama de Gantt de la gestión de compras y stock, Grill & Vinos. _____	129
Figura 52. Gestión de calidad, DATADEC, 2017. _____	130
Figura 53. Criterios de gestión de calidad de Grill & Vinos. _____	134
Figura 54. Tarjeta de validación de proveedores, Grill & Vinos, 2021. _____	135
Figura 55. Activos fijos de Grill & Vinos, 2021. _____	135
Figura 56. Activos fijos intangibles de Grill & Vinos, 2021. _____	136
Figura 57. Gastos Preoperativos, Grill & Vinos, 2021. _____	136
Figura 58. Estructura de costos operativos del primer año, Grill & Vinos, 2021. _____	136
Figura 59. Estructura de gastos operativos del primer año, Grill & Vinos, 2021. _____	137
Figura 60. Estructura de costos y gastos operativos de los próximos cinco años, Grill & Vinos, 2021. _____	137
Figura 61. Organigrama, Grill & Vinos, 2021. _____	142
Figura 62. Documento Técnico, Gerente General – Grill & Vinos, 2021. _____	143
Figura 63. Documento Técnico, Gerente de Operaciones – Grill & Vinos, 2021. _____	144

Figura 64. Documento Técnico, Gerente de Marketing – Grill & Vinos, 2021. _____	145
Figura 65. Documento Técnico, Gerente de Recursos Humanos – Grill & Vinos, 2021. ____	146
Figura 66. Documento Técnico, Gerente de Contabilidad y Finanzas – Grill & Vinos, 2021.	147
Figura 67. Proceso de selección, Grill & Vinos, 2021. _____	153
Figura 68. Cuadro de capacitaciones al personal, Grill & Vinos, 2021. _____	155
Figura 69. Planilla de Remuneraciones, Grill & Vinos, 2021. _____	158
Figura 70. Aportaciones del empleador, Grill & Vinos, 2021. _____	159
Figura 71. Proyección Anual de Remuneraciones, Grill & Vinos, 2021. _____	159
Figura 72. Otros gastos incurridos en Recursos Humanos, Grill & Vinos, 2021. _____	159
Figura 73. Estructura de Inversión en Activos Fijos: Tangibles, Grill & Vinos, 2021. _____	162
Figura 74. Estructura de Inversión en Activos Fijos: Intangibles, Grill & Vinos, 2021. _____	162
Figura 75. Plan de Ventas del Primer Año, Grill & Vinos, 2021. _____	164
Figura 76. Plan de Ventas Anuales, Grill & Vinos, 2021. _____	164
Figura 77. Unidades de Ventas, Grill & Vinos, 2021. _____	164
Figura 78. Precio de Ventas Unitario Mensual, Grill & Vinos, 2021. _____	165
Figura 79. Precio de Ventas Unitario Anual, Grill & Vinos, 2021. _____	165
Figura 80. Costos Operativos, Grill & Vinos, 2021. _____	166
Figura 81. Personal de Administración y Ventas, Grill & Vinos, 2021. _____	166
Figura 82. Gastos de Administración y Ventas, Grill & Vinos, 2021. _____	167
Figura 83. Capital de Trabajo Inicial, Grill & Vinos, 2021. _____	168
Figura 84. Aporte de los(as) Socios(as), Grill & Vinos, 2021. _____	169
Figura 85. Estado de Resultados, Grill & Vinos, 2021. _____	169
Figura 86. Balance General, Grill & Vinos, 2021. _____	170

Figura 87. Flujo Financiero, Grill & Vinos, 2021. _____	171
Figura 88. Tasas, Grill & Vinos, 2021. _____	172
Figura 89. Indicadores de Rentabilidad, Grill & Vinos, 2021. _____	172
Figura 90. Análisis de Escenarios, Grill & Vinos, 2021. _____	172
Figura 91. Análisis del Punto de Equilibrio, Grill & Vinos, 2021. _____	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño metodológico de la investigación de mercado, Grill & Vinos. _____	38
Tabla 2. Hipótesis. _____	41
Tabla 3. Cuadro de los problemas que poseen los clientes parrilleros. _____	65
Tabla 4. Tamaño de mercado total. _____	74
Tabla 5. Tamaño de mercado disponible. _____	75
Tabla 6. Tamaño de mercado operativo. _____	76
Tabla 7. Resumen de la descripción de las tres opciones. _____	114
Tabla 8. Matriz Simétrica. _____	115
Tabla 9. Matriz de importancia. _____	115
Tabla 10. Evaluación de los criterios y puntajes. _____	115
Tabla 11. Determinación del puntaje ponderado de los locales propuestos. _____	116
Tabla 12. Descripción de los locales propuestos. _____	119
Tabla 13. Tipos de sociedades en el Perú. _____	139

1. INTRODUCCIÓN

La idea de negocio que se presenta en este trabajo surge a raíz de las dificultades de algunas personas, dado al reducido tiempo con el que cuentan y con la seguridad que buscan por la coyuntura actual de la Covid-19. Para satisfacer esa demanda nace Grill & Vinos que es una empresa con una plataforma ecommerce en el servicio de ventas de productos premium de parrillas. Este proyecto brinda asesoría online de los productos según lo que requiera el cliente. Asimismo, en cuanto a las herramientas digitales de venta se observa oportunidad de crecimiento en el mundo digital, debido a la innovación de nuevas tecnologías e incursión en nuevas experiencias de compra, como en los servicios a ofrecer y crecimiento del mercado. La propuesta de negocio Grill & Vinos es agrupar a diversos proveedores premium que apliquen altos estándares de calidad al ofrecer los siguientes productos: diversos cortes de carne de res, quesos, vinos y cervezas artesanales internacionales. Por ello, la propuesta de negocio Grill & Vinos consiste en agrupar a diversos proveedores de productos premium con altos estándares de calidad, siendo diversos cortes de carne de res, cervezas, vinos y quesos, sin tener que salir de sus hogares a través de una plataforma ecommerce que reúne diversos productos de los principales proveedores de gran trayectoria y prestigio, que garantiza al cliente la venta de productos con los protocolos de calidad, bioseguridad y salubridad necesarios en todo el proceso de delivery hasta el punto de destino al trasladar el pedido seleccionado del cliente, 100% seguro.

Finalmente, el presente proyecto de investigación realizado consta de: Aspectos Generales del Negocios, Planificación Estratégica, Investigación y/o Validación del Mercado, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Estructura Organizacional y Recursos Humano; y Análisis Económico-Financiero para evaluar la prefactibilidad del proyecto.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea / nombre del negocio

Esta propuesta de negocio nace debido a la coyuntura actual COVID 19, que imposibilita a las personas a salir de casa para realizar compras en los diferentes establecimientos. Grill & Vinos es una solución rápida, sencilla y segura para la adquisición de productos exclusivos para parrillas que se adapte al deleite del consumidor, tiene como objetivo la agrupación de diversas marcas y proveedores de productos plus en una sola plataforma ecommerce, quiere decir, ser una empresa ecommerce en el servicio de ventas de productos premium de parrillas. Este servicio contribuye a satisfacer las necesidades de las personas con un estilo de vida moderno, sofisticado, cuidan su salud, valoran su tiempo, dispuestos a pagar un alto precio, aprecian los altos estándares de calidad, limpieza, sabor, texturas y gustan de la preparación de parrillas.

Esta idea de negocio está enfocada a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana. Asimismo, la difusión de Grill & Vinos será a través de las redes sociales (Facebook e Instagram), según diario gestión “Las plataformas preferidas por los usuarios influyentes son Instagram (37%), Facebook (30%), YouTube (28%) y Twitter (5%)” (Gestión, 2021). Se utilizará como canal de venta su aplicativo móvil, ya que se sabe que el 58% de las compras en Perú en el 2020 se pagaron a través de medios digitales (Gestión 2020); esto afirma que la idea de negocio es sostenible por contar con la aceptación de consumidores digitales.

2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

Ser una empresa ecommerce en el servicio de ventas de productos premium de parrillas Grill & Vinos es una plataforma ecommerce que ofrece productos de primera calidad tales como quesos, cervezas, vinos y carnes de las mejores marcas del mercado con la finalidad de completar una parrilla familiar. Dentro de las marcas que ofrece la plataforma se encuentran Zimmerman, Osso, Artequesos, Caudalia Wine Box y La Cerveteca; por ello, al ser una plataforma ecommerce se mejora la experiencia de compra ya que se puede ubicar los productos mencionados en un solo lugar. Se ofrece gran variedad de productos premium. En carnes encontrarán Chorizo Parrillero, Pack Parrillero Cocktail, Bife de Lomo Griego, Bife de Lomo Marinado, Costilla Mediterránea, Bondiola Horneada, Lomo Ahumado, Corazón de Res, Salchicha Viena, Panceta Gaucha, Solomillo, Chuleta de Pierna de Cerdo, Brazuelo de Cerdo Ahumado y Carne Molida Premium. Por otro lado, en quesos, Madurado Llanero, Prensado Palmita, Provolino de Mano, Mozzarella Fresca. También, en vinos tintos importados se tiene como, Caelum Reserva Malbec, Koyle Royale, Finca Las Moras Black Label, Forrest Sauvignon Blanc, Marqués de Griñón, Pérez cruz Limited Edition, Château La Brande Bordeaux, Bressia Montegrelo, Constancia Altos de la Finca, Segredos de São Miguel. En cervezas la siguiente variedad, La Trappe Quadrupel, La Trappe Dubbel, Fullers Vintage Ale, Fullers London Pride, Guinness Draught, Anchor Porter, Anchor Liberty Ale, Bush de Charme, De Brabandere 1894, Paulaner Hefe Weisbier.



Figura 1. Productos, Grill & Vinos.

La plataforma ecommerce Grill & Vinos entregará los productos en el formato delivery y estará habilitada las 24 horas del día con opción a seguimiento en tiempo real (Sistema de GPS Bonitell, Waze y Google Maps), por lo que el cliente no tendrá que salir de su domicilio, de esta manera se evitará el contagio del COVID 19 y el cliente tendrá un servicio rápido, con protocolos de bioseguridad, confiable y eficiente. Los medios de pagos serán mediante Niubiz (en el caso de tarjetas de crédito y débito), pago en línea (sistema de pago en efectivo) y aplicativos móviles como Yape, Plin y Lukita en el servicio brindado.

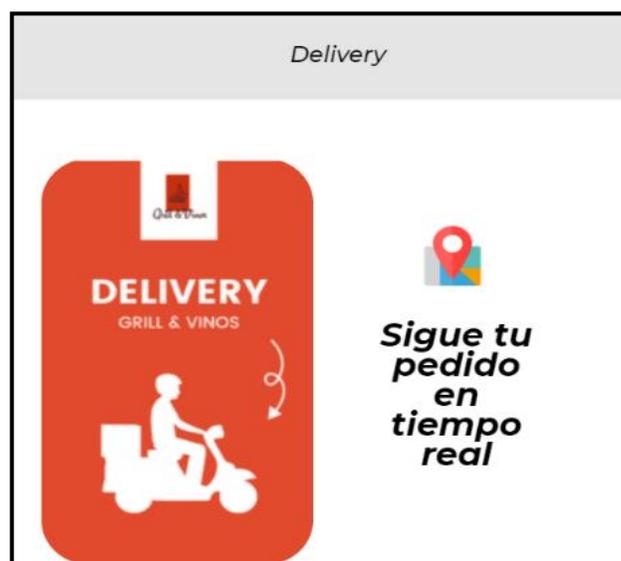


Figura 2. Delivery, Grill & Vinos.

2.3. Equipo de trabajo

Pérez Fernández, Ashlly María de los Ángeles



Estudiante de la facultad de negocios en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de la carrera de Administración de Negocios Internacionales cursando el décimo ciclo en la modalidad EPE. Con conocimientos avanzados de inglés en el Instituto Peruano Norteamericano (ICPNA). Es una persona que trabajo en equipo, empatía, responsabilidad en el cumplimiento de tareas, puntual, creativa y maneja muy las relaciones intrapersonales. Cuenta con experiencia en el lado administrativo y marketing en una empresa de servicios de alquiler e inmobiliaria. Al estar preparada tanto profesional y personalmente cuenta con experiencia para desenvolverse el área de Marketing.

Piñan Chumpitaz, Josselyn Juleysy



Estudiante de la facultad de Negocios de la UPC de la carrera de Negocios Internacionales del décimo ciclo. Tiene estudios completos en el nivel avanzado de inglés del Instituto Cultural Peruano Norteamericano. Además, tiene experiencia en una agencia de aduanas en el área de documentación y operaciones. Asimismo, se caracteriza por ser responsable, dinámica, organizada, perseverante y se adapta con facilidad para poder trabajar en equipo. Por último, de acuerdo con sus estudios profesionales y experiencia laboral le permite destacar en el área de Comercio Exterior.

Salas Coras, Luis Marcelo

Estudiante de la facultad de negocios de la UPC de la carrera de Contabilidad cursando el décimo ciclo. Asimismo, es egresado de la carrera de contabilidad en el instituto CIBERTEC. Posee experiencia como asistente y analista de contabilidad y labora en el grupo empresarial de Parque del Recuerdo. Asimismo, mantiene una actitud positiva, se adapta fácilmente al trabajo en equipo, se adecua a los cambios y se responsabiliza en la toma de decisiones. Finalmente, de acuerdo con su perfil profesional, sobresale en el área Contable, Tributario y Financiero.

Torres Bustamante, Miria Esther

Estudiante de la facultad de Negocios de la UPC en la carrera de Administración de Empresas del décimo ciclo. Tiene experiencia en el rubro de la industria farmacéutica. Es una persona optimista, con buena capacidad de planificación, disciplina, constancia y con facilidad para adaptarse a los cambios y con capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. Actualmente, se desempeña en el puesto de asistente de Dirección Técnica de la empresa Medifarma S.A. y por su desarrollo profesional le permite desarrollarse como analista de compras en el área de Logística.

Velarde Castillo, Astrid Geraldine

Estudiante de la facultad de Negocios de la UPC en la carrera de Administración de Empresas del décimo ciclo. Estudió un diplomado de Gestión del Riesgo de Desastres en la Escuela de Guerra del Perú. Cuenta con más de 6 años de experiencia en el sector público y dedicada al fortalecimiento de capacidades humanas en la gestión del riesgo de desastres. Desde su puesto elabora estrategias disruptivas que generen valor, facilita la labor del equipo y los capacita constantemente con temas actuales buscando su mejor versión. Actualmente, se desempeña en el puesto de Analista de Gestión del Riesgo de Desastres en el Instituto Nacional de Defensa Civil. Finalmente, de acuerdo con su perfil profesional le permite desenvolverse el área de Recursos Humanos.

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis PESTEL

a. Político

El Perú ha venido afrontando diversos problemas de gran magnitud y conflictos a nivel interno, ello ha provocado que el país se encuentre en el camino de la inestabilidad económico y gubernamental. Además, con la situación de pandemia que se ha venido dando desde el año 2020 la economía ha venido sufriendo muchos altibajos, puesto que el gobierno no ha sabido cómo manejar la informalidad se ha estado incrementando en lo que va el estado de riesgo sanitario. Anteriormente, durante el año 2020 hubo una serie de antecedentes con respecto al manejo del expresidente Martin Vizcarra en la forma de gobernar el Perú; saliendo a luz una serie de eventos que lo acusaban de corrupción. Estos hechos causaron que haya una total desconfianza por parte de empresas internacionales e inversionistas por la capacidad del presidente para controlar el estado de la economía; el cual se requería una especial atención al haberse incrementado el riesgo país y el tipo de cambio. A causa de aquellos eventos perjudiciales que afectan la incapacidad del presidente del Congreso de la República, se procedió a realizar la moción de destitución del expresidente; lo que conllevó hacia un resultado democrático positivo para su vacancia definitiva, una gran conmoción para el país y afectando la estabilidad económica y política peruana (Cordero, P., 2020).

Esto afectó en gran medida a las empresas que estaban en stand by, ya que se requería un permiso de sanidad que cumplan con todas las políticas de salubridad que proponía el estado para su reapertura, además de impactar a los nuevos emprendimientos que se estaban dando

en gran medida en todo el país peruano a causa de la necesidad económica de las personas; por otro lado, hubo una gran aceptación y revitalización para la empresa al darse la medida de “Reactiva Perú” que promovería el financiamiento dirigido a la empresa grande, mediana, pequeña y micro, al inyectarse ciertas cantidades de dinero para el funcionamiento habitual de la empresa y la reducción de deudas generadas. (Gestión, 2020)

Según Gestión (2021), el estado ampliará por un año más la medida programada en el año 2020 sobre los créditos otorgados a las empresas por medio de Reactiva Perú con algunas diferencias, ello les permitirá a las empresas poder gestionar y liquidar sus deudas acumuladas. Sin embargo, las elecciones que se vienen pueden generar mayor inestabilidad y cambios en las medidas actuales aplicadas para las empresas, acciones que pueden estar en estado de incertidumbre pero que pueden afectar también al país.

Además, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), a través de la Dirección General de Ganadería, y en coordinación con la Asociación Nacional de Productores de Carne Bovina (FONDGICARV- Perú), llevo a cabo lo siguiente: el IV Congreso Nacional de Vacunos de Carne, XXXV Concurso Nacional de Ganado Vacuno Engordado, Remate de Ganado Vacuno y la V Feria de Reproductores de Vacuno de Carne en Lurín, con el objetivo de promocionar el consumo de carne en todo el Perú impulsando la producción de este para luchar contra la Anemia Infantil (El Estado Peruano, 2019). Finalmente, el ministerio de Agricultura (MINAG) indica que el peruano consume en promedio 6.062 kg de carne de vacuno por habitante al año. Además, según la Organización de las Naciones Unidas para la

Agricultura y la Alimentación (FAO), el consumo per cápita menor a 10 kg deben considerarse insuficientes (MINAGRI, 2019).

En conclusión, el lado político tiene una influencia media en esta idea de negocio, ya que las exportaciones se podrían ver afectadas por el manejo del presidente y las nuevas leyes que pueden surgir concerniente a ello en su gobierno. Asimismo, el nivel de consumo de las carnes puede verse beneficiado, puesto que se pudo verificar que el nivel de consumo en los últimos años sea ido incrementando gracias a los concursos que promueve MINAGRI.

b. Económico

El Perú vive una situación de inestabilidad económica causada por las secuelas que ha ido dejando el COVID-19, afectando a todos las industrias y sectores que han presentado un gran margen de pérdida a causa de la cuarentena al poner en alto sus operaciones habituales y dejándolos al final con muchas cuentas que pagar. Actualmente, se vive en una situación de recesión por las medidas que estuvo tomando el estado, dirigido al cierre de un número considerable de empresas por temor a los contagios; causando que las empresas realicen despidos masivos de su personal para no tener una obligación salarial más. Es por ello, que la tasa de desempleo se incrementó significativamente a comparación de años anteriores a un 8.8% en el segundo trimestre del año 2020, representando a casi un 1 millón de personas sin empleo a nivel nacional (INEI, 2020).

Según el INEI, el grupo de restaurantes creció en 4.25% en enero, impulsado por los negocios de carnes y parrillas, comida rápida, chifas, restaurantes y comida japonesa, debido a la mejora en infraestructura, atención personalizada, extensión de franquicias y estrategias de

marketing (INEI, 2020). En la figura 3, se observa el subsector de los restaurantes en el mes de enero 2020.

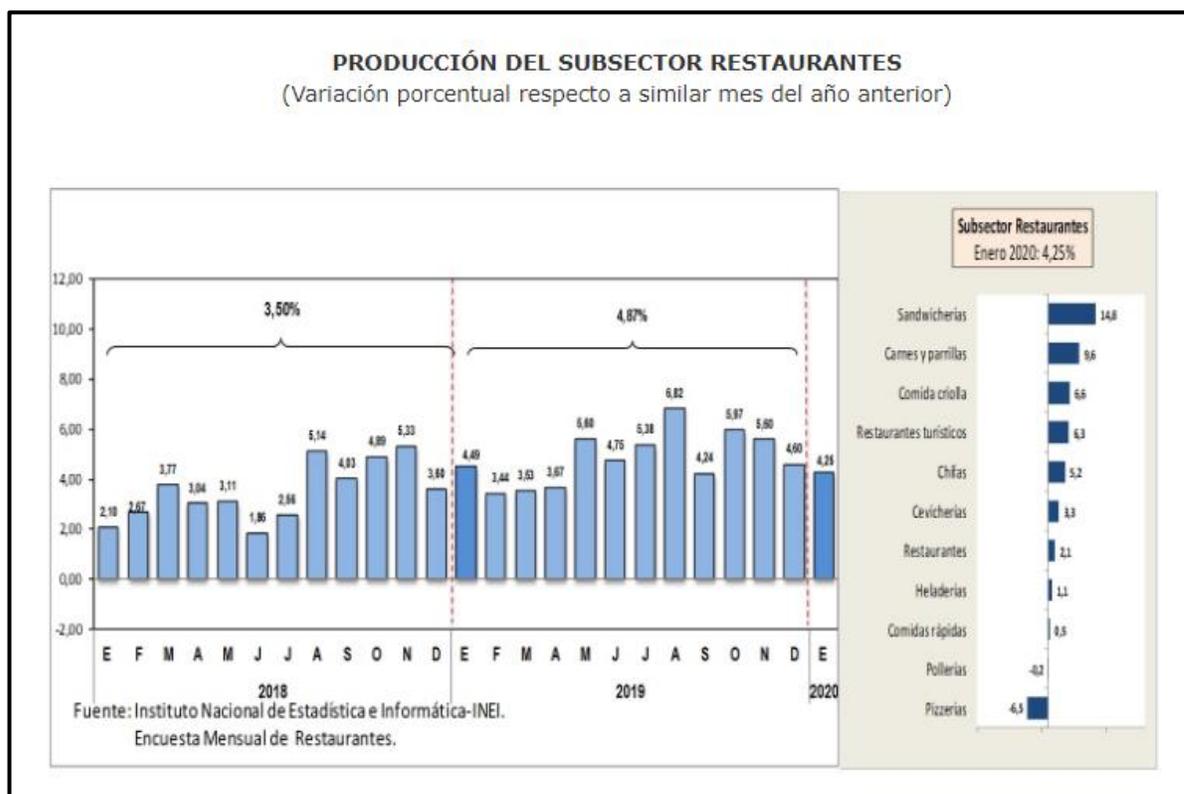


Figura 3. Producción del subsector restaurantes, INEI.

En cuanto a los niveles del PBI durante el año 2020, se pudo registrar una disminución de un 2.8% en el mes de noviembre, siendo esta una de las cifras más bajas a lo largo de la pandemia dando un total del 12.39%. Dentro de este tiempo los sectores más afectados fueron el de los restaurantes, quienes tuvieron que invertir en su plataforma de delivery y del pago del alquiler de sus locales; además, hubo otros sectores afectados de igual manera como el hotelero, turismo, transporte, agrícola, servicios a empresas, etc. (RPP, 2021).

Hay muy altas expectativas en el lado económico para el año 2021, pero en el lado del desempleo no tendrá mucho cambio; ya que todo lo causado por la pandemia ha promovido el incremento del sector informal por la gran cantidad de personas con falta de ingresos

monetarios. En el transcurso de este año se espera que el país se vaya recuperando a paso lento pero seguro y ello dependerá del nuevo gobierno y las medidas que se tomará en ese aspecto.

Según Gestión (2021), se cree que el PBI en el año 2021 se incrementará en un 8% o en el mejor de los casos hasta un 10% debido a las medidas de reactivación que se implantaron por el COVID-19. Los programas implementados por el gobierno con el principal objetivo de recuperación económica tanto de la población como de las empresas se fueron implementando en medidas de compensación y el aplazamiento del pago de tributos. Asimismo, para el apoyo a las empresas se implementó el programa ya conocido denominado “Reactiva Perú”, otorgando créditos en donde se aplica las mismas tasas de intereses que se propusieron anteriormente para las pymes y, por el lado de la mediana y grande empresa se aplicará una mínima comisión (Gestión, 2021).

Según Instituto Nacional de Estadística e Informática, en la figura 4 se evidencia el nivel de consumo en el Perú de acuerdo con las categorías que se encuentran en el mercado local, donde se puede conocer a través de la variación del índice de precios la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas de 2.24% en el mes de marzo del año 2021 y encontrar en ella la variación de incremento de precio en carne de 3,5%. Por otro lado, en la división de bebidas alcohólicas y tabaco se puede visualizar que tuvo un repunte de 0.16%, esto se debe a aquellas bebidas que han sido purificadas como el wiski y el ron; cabe resaltar, que la cerveza blanca también obtuvo un crecimiento que repercutió en el resultado final.

Marzo 2021					
Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2011=100)	Variación %			Incidencia Mar.2021 (Puntos Porcentuales)
		Marzo 2021	Ene. - Mar.21	Abr.20 - Mar.21	
Total Nacional	100,000	0,76	1,56	2,94	0,759
Educación	8,360	2,24	2,00	2,00	0,219
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	27,481	1,24	2,77	3,62	0,330
Transporte	12,444	0,81	1,92	5,78	0,099
Recreación y Cultura	4,945	0,61	1,34	1,69	0,028
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	8,296	0,52	2,38	6,00	0,047
Salud	3,202	0,29	0,84	3,94	0,009
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	1,143	0,16	0,54	2,27	0,002
Restaurantes y Hoteles	12,772	0,12	0,34	1,43	0,017
Bienes y Servicios Diversos	6,693	0,09	0,29	1,07	0,005
Muebles, Artículos para el Hogar y Conservación del Hogar	5,241	0,07	0,36	1,01	0,004
Prendas de Vestir y Calzado	5,763	0,04	0,08	0,09	0,002
Comunicaciones	3,659	-0,10	0,04	0,14	-0,003

Figura 4. Índice de precios al consumidor nacional: Variación según divisiones de consumo, INEI, 2021.

En conclusión, el factor económico tiene una influencia alta, ya sea positiva o negativa en este negocio. Ya que es uno de los aspectos más volubles y sensibles en el Perú, a casusa de las elecciones y la etapa de pandemia que se está viviendo ha podido afectar el aspecto económico en muchos de los peruanos, pero ello no ha sido problema para las clases altas del Perú. Es por ello que a esta idea de negocio no la afecta en gran cantidad, puesto que es un negocio virtual y al serlo no genera demasiados gastos, ya que la mayor parte de personas gastan mucho en el consumo de alimentos. Además, el alquiler de espacios se ha reducido menormente debido a la recesión económica, lo cual sería un punto beneficioso para ingresar como un nuevo negocio.

c. Social

En cuanto al entorno social del consumidor peruano que recae en su mayoría en el consumo masivo online tiene como consecuencia que las personas afronten el impacto de la pandemia en su vida cotidiana, logrando cambiar su perspectiva habitual con respecto al cuidado de su salud y de los productos o servicios a elegir; es por lo que el consumidor ha ido adaptando sus preferencias de consumo de acuerdo con la situación actual. Según datos recientes proporcionados por el Interactive Advertising Bureau Perú, por temas de confinamiento social como medida para evitar contagios, los datos revelan que en la actualidad la categoría de compras por internet será una de las tendencias permanentes; ya que una gran cantidad de personas hicieron uso de este servicio. Un 60% de las organizaciones que pertenecen al sector retail revelaron que existe un enorme incremento de consumo en la sección “compras por internet”, categoría que será integrada activamente en los sectores de comidas, consumo masivo, tecnológico, etc. Asimismo, se ha producido mayor conciencia en el peruano por una buena alimentación de calidad llegando formar un 70% de personas que prefieren consumir alimentos que les aporte un beneficio a su salud (Andina, 2021).

El Dr. Christian Barrantes Bravo, director de la Dirección de Ganadería del Minagri señaló lo siguiente: “El consumo de carnes rojas es fundamental para la lucha contra la anemia infantil que ataca a todos los niveles socioeconómicos, incluso el nivel A. La carne roja es uno de los productos con mayores niveles de hierro hemínico, el cual es de más fácil absorción en el organismo de las personas” (Barrantes, C, 2019). El ahorro siempre ha sido uno de los principales requisitos para el peruano de a pie, ya que siempre busca tomar una actitud de preferencia por el menor precio. Pero por la situación de inestabilidad económica

que ha surgido a raíz de la pandemia, las personas están buscando desesperadamente no gastar de más; por lo que lo piensan varias veces antes de consumir un producto o escoger un servicio con un precio elevado al de sus posibilidades. Uno de los pilares que va de la mano del consumo ahorrativo es la calidad de lo que se va a consumir, las personas prefieren comprar menos productos, pero de buena calidad (Perú Retail, 2021).

Por otro lado, las preferencias de consumo de las personas a nivel online, se constata que crecerá en un 60% a causa de la pandemia; dicho porcentaje se ha incrementado y se ha convertido en una categoría permanente para las empresas del sector de alimentos, bebidas, retail, consumo masivo, etc. A consecuencia de los grandes altibajos que ha vivido el sector de consumo y en especial el de salud, las empresas se han topado con un consumidor más informado y selectivo en los productos que va a consumir, generando más conciencia en el ahorro; es por ello, que el número de peruanos que se preocupan por este factor se ha incrementado llegando a un 74%. Además, al tener una gran falta de dinero se han incrementado la cantidad de emprendimientos familiares de un 40% que buscan generar dinero extra. (El Comercio, 2021).

En conclusión, el aspecto social tiene una influencia alta en este proyecto de negocio; ya que el nivel de consumo es uno de los factores que más influiría en las compras que hace el usuario. Con respecto a la investigación que se realizó, el consumidor peruano actualmente busca productos de calidad y que cumplan con los estándares de salubridad en el caos de alimentos; ello beneficiaría enormemente a Grill & Vinos. Asimismo, el nivel de compras a nivel online se ha incrementado este año.

d. Tecnológico

Se ha podido notar el incremento de la inversión que realizan las empresas en el aspecto tecnológico y la digitalización de su empresa, puesto que el salto tecnológico que se ha impuesto en la comunidad comercial se ha posicionado como uno de los más importantes para el progreso de la empresa y no sólo en las grandes empresas sino también en las medianas y pequeñas empresas. Una gran cantidad de negocios ha incursionado en lo digital, ya que la pandemia las obligó a poder adaptar sus actividades hacia este factor; por un lado, el comercio a nivel electrónico se ha ido incorporando con nuevas acciones en este aspecto, teniendo en cuenta el gran interés que se ha generado por los empresarios dentro de este mundo virtual y encontrándose el 30% de este en las provincias más no en la capital (Perú Retail, 2021).

La mayoría de las empresas cuentan con una página web que les permite darse a conocer como organización, pero también los servicios, productos y promociones que se ofrecen en las mismas. Tener una página virtual es una de las principales herramientas que beneficia principalmente tanto el consumidor como también a la empresa, ya que la gran parte de compras que se realizan es por medio de la web.

En el año 2020, el consumidor peruano ha estado utilizando la mayoría de su tiempo en el uso constante y desmedido del internet. Es por lo que algunos bienes y servicios han tenido un aumento considerable respecto al año 2019. Asimismo, dentro de la categoría de alimentos se logra encontrar las subdivisiones como bebidas, alimentos y restaurantes que se

puede visualizar en la figura 5 en donde se comparan los años de 2019 y 2020, evidenciándose un incremento del 26% en el aspecto de compras por el medio online.

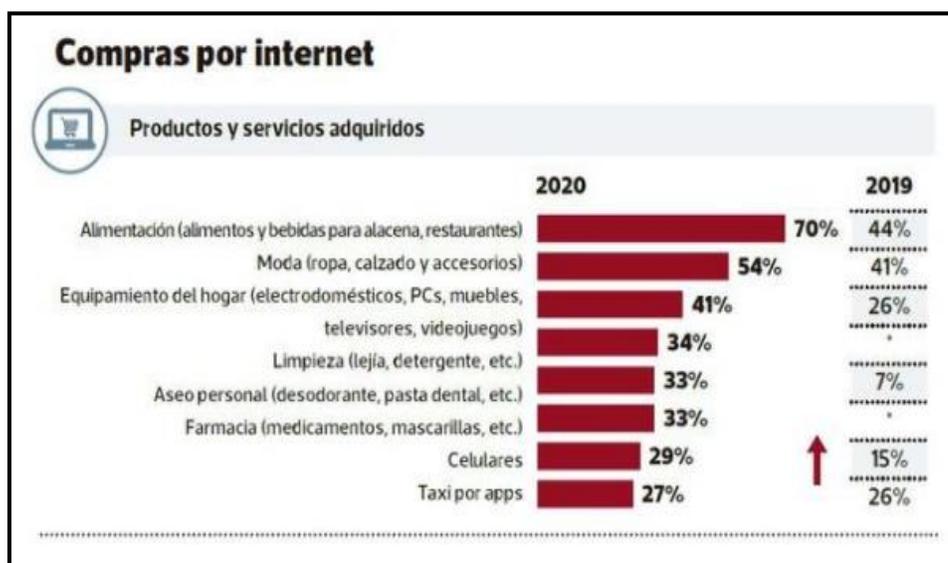


Figura 5. Adaptado de Compras por Internet, Ecommerce, 2020.

Según revela una investigación de la Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais (2019), en el Perú el 70% de los pedidos por aplicación son de comida, seguidos de las bebidas con un 18%. Por otro lado, el presidente del sector gastronómico de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Jorge Penny, recalca precisamente que gracias al soporte del delivery que el sector restaurantes de nuestro país, habría crecido entre 4% y 5% en el 2019 en los pedidos por aplicaciones (La Cámara, 2020). La razón de ello es que las personas no quieren salir a comprar en la misma tienda por el miedo inherente de poder contagiarse y prefieren el refugio que les brinda su hogar; además, el sector de restaurante ha implementado para el conocimiento del consumidor el control del pedido en tiempo real. Con ello también se integraron los “Chatbots” para facilitar el nivel de comunicación entre los consumidores y la empresa; herramienta que viene siendo una tendencia en las PYMES (Ramírez, P., 2021).

Una de las tecnologías que ha revolucionado el mundo digital dentro y fuera de las empresas es la inteligencia artificial. Por ello, hay diversas páginas web que a la hora de generar una comunicación activa con el consumidor y recopilar datos en base a las tendencias actuales, utilizan Inteligencia Artificial (IA) que puedan favorecer en la mejora del producto o servicio. Además, la inteligencia artificial permite que la empresa pueda ser más eficiente como, por ejemplo, a partir de IA se puede pronosticar adecuadamente las ventas a futuro y poder conocer la predisposición de consumidor en las compras de determinada categoría. Finalmente, en cuanto a la ciberseguridad de datos, muchas empresas han tomado cartas en el asunto para proteger su información, ya que por la pandemia y el uso de diversas plataformas de teletrabajo se pudo constatar que se podía robar la información de una empresa con facilidad; es por lo que en el 2020 se desarrolló la red SDWAN, la cual promoverá una navegación con una mayor protección por medio de la red (Convergina, 2020).

En conclusión, el lado tecnológico tiene una influencia alta en esta idea de negocio ecommerce; ya que su servicio se maneja a nivel online. Asimismo, cuenta con una página web, en donde se hace uso de inteligencia artificial como el principal soporte del negocio. Es por ello que cualquier avance o cambio en el tipo de tecnología que se use; Grill & Vinos tiene que adaptarse e incursionar en manejo de nueva tecnología que le permita ser más eficiente para el usuario.

e. Ecológico

Dado a que se encuentran viviendo muchas personas una pandemia por la COVID-19, las empresas han tomado más conciencia en los protocolos de sanidad y cuidado del personal para que al final no haya ninguna otra repercusión como la actual. Lo cual, ha incentivado a diversas empresas a crear una cultura sostenible en los procesos internos y el empaquetado para contribuir en el cuidado del planeta. En lo que refiere a los alimentos, es de mucha importancia realizar un control de salubridad al producir alimentos que cumplan con los estándares de calidad sin olvidar de lo importante de ser orgánicos y sustentables en el tiempo. La reducción del plástico en el país es uno de los objetivos principales, ya que la contaminación se debe principalmente a este aspecto. Asimismo, el uso de energías renovables está siendo uno de los elementos que las empresas están aplicando para la reducción de contaminación y calentamiento global. Es por lo que, el empaquetado se ha cambiado por uno que sea biodegradable (IMF, 2021).

Por otro lado, la mente del consumidor ha dado un giro completo hacia las actividades sostenibles de lo que están consumiendo; esto se debe a la pandemia que sigue quitando vidas de sus seres queridos generando mayor conciencia sobre este tema. Es por lo que las empresas deben estar conscientes de estos cambios para así poder adaptar sus productos y servicios hacia el lado sostenible. Otro motivo por el que las empresas están empezando a tomar responsabilidad social hacia el cuidado ambiental, es por el interés creciente de los inversores extranjeros por la misma razón de minimizar los problemas climáticos que puedan afectar a la empresa a largo plazo. Sin embargo, se han implementado diversos recursos para proteger la salud del trabajador dentro de la empresa, otorgándoles a cada uno de ellos un

seguro de salud. Además, se incentiva a la desinfección y procedimientos de sanidad, para aquellos que trabajan en el sector de alimentos son más estrictos y para aquellos que trabajan en las otras áreas de la empresa se propuso el uso continuo de alcohol y la desinfección antes de ingresar (Vilariño, A., 2020).

En conclusión, el factor ecológico tiene una influencia baja en este tipo de negocio, ya que esta es una empresa ecommerce que brinda servicios de delivery de productos para la parrilla y no es una empresa productora que genere desperdicios. Por otro lado, si es un negocio que es ecológicamente responsable, por el hecho de que hace uso de empaques que son amigables con el medio ambiente, además de ser reciclados.

f. Legal

Es muy notorio que casi todas las empresas usan el E-Commerce por no decir todas, actualmente no solo las empresas grandes y reconocidas como las del sector retail e industrial usan este modelo de negocio, sino que también aquellos negocios que están empezando a surgir. Estos negocios en su mayoría cuentan con una página web ya sea por el medio de alguna red social o por un dominio propio, las empresas distribuidoras que usan el delivery como factor principal cuentan con una plataforma ecommerce, en donde dan a conocer sus productos, deben cumplir con ciertas regulaciones que el estado peruano estableció para la protección del consumidor y proveer una experiencia de compra de calidad por un medio seguro. Una de las leyes que el estado proclamó, es la de protección de datos personales y su reglamento denominada ley 29733, en donde las empresas que manejan una página web y recopilan datos a partir de su suscripción a esta deben implementar políticas que protejan la

privacidad y confidencialidad de la persona que brinda sus datos y las políticas de derechos de ARCO. Asimismo, también se encuentra el código de protección y defensa al consumidor denominada ley 29571, por medio de la cual se da a conocer a los comerciantes las regulaciones legales que se les exige cumplir de acuerdo con la relación de consumo que se debe tener de los bienes o servicios hacia los clientes (Chigne, J., 2020).

Según el Comercio (2020), el Instituto Nacional De Defensa De La Competencia Y De La Protección De La Propiedad Intelectual (INDECOPI) aclaró que está trabajando en una nueva propuesta de regulaciones en lo que respecta al comercio electrónico seguro, cabe resaltar que aún está pendiente de aprobación. Para proteger a los consumidores de diversas plataformas ecommerce se planteó la normativa de seguridad de productos, esta se trata sobre la gran facilidad de que el consumidor pueda contactarse con un distribuidor extranjero es así como se plantea la prevención de productos que provengan de otro país que puedan significar algún riesgo de salubridad al fiscalizar aquella mercancía.

El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI) busca incentivar y articular los distintos eslabones de la cadena cárnica mediante el desarrollo de programas de mejoramiento genético y acceso al mercado. También, apoya programas y eventos que buscan impulsar y posicionar la actividad; adicionalmente, responde a la ejecución y seguimiento de proyectos formulados para el beneficio del sector ganadero cárnico mediante la resolución Ministerial N°297-2017-MINAGRI que aprueba el “Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027” (MINAGRI, 2020).

En conclusión, aspecto legal tienen un nivel de relevancia alta para este negocio, puesto que los negocios que hacen uso del ecommerce están sujetos a una serie de leyes y regulaciones proclamadas por el estado. Ello con el fin de brindar total seguridad y privacidad en el comercio online. Y al contar con un servicio que se maneja de manera virtual Grill & Vinos debe estar al tanto de cada nueva ley que surja referente a el ecommerce y seguirla al pie de la letra para evitar alguna multa.

3.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

a. Poder de negociación de los proveedores – Bajo

El modelo de negocio se ajusta a proveedores nacionales para el acompañamiento y preparación de una buena parrilla en base a cuatro categorías como carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales e importadas; siendo las marcas seleccionadas para cada una de ellas de acuerdo con el orden mencionado: Zimmerman, Osso, Artequesos, Caudalia Wine Box y La Cerveteca. Además, adquirirán servicios como asesorías por un sumiller de una vez al año para verificar la particularidad de vinos que están en venta en el mercado, con el objetivo de conocer los mejores estándares de calidad para la lista de vinos variados a ofrecer a través de la plataforma ecommerce.

Por otro lado, se considerará el servicio de Bonitel GPS, sistema que brinda control, localización y seguridad online, a través del rastreo satelital que se empleará para el monitoreo en tiempo real para ubicar la travesía de los deliveries en Lima Metropolitana. Los motorizados tendrán el soporte del Waze y Google Maps para la ubicación de los diferentes puntos de destino determinados por los clientes en sus pedidos. Además, del personal que maneje la publicidad por Facebook e Instagram como apoyo de la sostenibilidad del negocio.

Según Beetrack (2021) señala que las empresas utilizan la modalidad de delivery para la entrega de los productos que seleccionan los clientes en una plataforma ecommerce; la cual, las empresas proceden a la planificación y diseño de la distribución de las rutas para las entregas a los respectivos domicilios de los clientes contando con la verificación de entrega como fotos, recibos u otras formas. Por tal razón, buscan encontrar una forma eficiente de reparto acorde a su logística, el uso del software y otras tecnologías que ayuden a que logren una óptima planificación, aceleración y gestión en las ejecuciones de reparto.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es bajo, afectando positivamente y generando una oportunidad al negocio; dado que los precios ya están establecidos por los mismos, debido a su calidad y tiempo de aceptación en el mercado y, los proveedores emplean el mismo mecanismo para sus deliveries.

b. Poder de negociación de los clientes – Bajo

El desarrollo de la plataforma ecommerce de negocio que se establece de acuerdo con las necesidades del cliente para brindarles las mejores opciones y beneficios; se logra identificar que el poder de negociación de los clientes es bajo, afectando positivamente al negocio porque le genera una oportunidad. Los precios de los productos de las categorías destinados a la venta de acuerdo con las preferencias de los clientes ya están determinados y no se pueden modificar. Según Henderson Cloe (2020), menciona que “la estrategia que se centra exclusivamente es la del análisis de los precios de productos parecidos que están en el mercado y su objetivo principal es precisar si es razonable el precio que el proveedor ha establecido a su producto”.

Por consecuencia, no permite que el comprador tenga la opción de negociar el precio que se indique en la plataforma, pero sí que logre acceder a todas las variedades de productos y marcas de manera que puedan tener las opciones variadas en los sabores, preferencias y texturas en su compra; además de brindar productos exclusivos y de calidad provenientes de proveedores que están en el mercado por años. Asimismo, los clientes tendrán la opción de tener contacto para consultas o absolver dudas en cuanto a las elecciones de sus productos mediante el chat ubicado en la plataforma ecommerce. Por último, los clientes según Lozano (2021) menciona que realizan sus pedidos mediante el Touch Task como en el caso de los supermercados y en el caso de empresas como carnes y pescados, panadería y pastelería, bebidas, snacks y confitería, vinos y licores, cervezas y, cuidado personal, los clientes valoran un servicio personalizado y rápido en sus compras; por el cual, las empresas buscan estar en contacto con el comprador mediante WhatsApp, videollamada e incluso a través sus propias plataformas.

c. Grado de rivalidad – Bajo

Para este planteamiento de negocio con característica de innovación que se presenta ante los negocios de los competidores que tengan el mismo formato o particularidad de propuesta que ofrece la plataforma ecommerce Grill & Vinos; resulta que la rivalidad de los competidores es baja; por lo que, afecta positivamente y genera una oportunidad al negocio. Pueden presentarse varias opciones de establecimientos que ofrezcan las cuatro categorías carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales e importadas en base a lo que ellos desean ofrecer a los consumidores. Según David Noriega (2016) menciona que los supermercados te harán transitar por los pasillos que están ya trazados estratégicamente para que veas lo que

ellos desean que tu vieras con los mencionados productos irracionales, el cual son aquellos que no pensabas adquirirlo pero resulta que al final terminarás comprando; entre ellos se puede mencionar que los supermercados como Wong, Vivanda, Plaza vea, Metro y Tottus que venden distintos productos pero que no son seleccionados directamente al gusto del consumidor. Finalmente, lo que determina el negocio es proporcionar al cliente las categorías de productos mencionadas a buen precio y calidad, como también considerar las sugerencias de cada uno de ellos a través de la plataforma ecommerce con la finalidad de llevar el producto hasta el punto de destino mediante delivery con las promociones atractivas que puedan buscar los consumidores.

La implementación del delivery y las promociones en el negocio es principal de acuerdo con el porcentaje mostrado por la aceptación de los consumidores al 76% desde el año 2020; cabe mencionar que los compradores optan por esta modalidad en vez de realizar las compras o recogerlas en las mismas tiendas, lo cual se puede evidenciar en la figura 6.



Figura 6. Recepción de pedidos y promociones atractivas, Ecommerce, 2020. Copyright by IPSOS.

d. Amenaza de nuevos competidores – Bajo

Las amenazas de nuevos competidores, es bajo porque la existencia del plan de negocio de Grill & Vinos en base a presentar insumos especializados exclusivamente para una buena parrilla como carnes, quesos, vinos o cervezas en conjunto con el servicio de delivery, resulta siendo una nueva innovación como plan de negocio que se ofrece al mercado peruano; por lo que, afecta positivamente al negocio generándole una oportunidad. Por otro lado, el proyecto de negocio siendo principalmente de proveer carnes, queso, vinos y cervezas artesanales internacionales es un enfoque nuevo en el mercado y con la competencia; debido que según en Infoisinfo (2021) expone que hay diez mejores empresas que proveen todo tipo de carnes en el Perú, tales como las empresas Fas Group Carnes y Más, Carnes Sabrosas Perú, Frigo P y G S.A.C., Agueda, Camal Conchucos, Carnicería el Sicaino de Oro, Velma Inversiones S.R.L., Centro de Beneficio de Animales el Rocio S.A.C., Distribuidora Nuñez, Distribuidora de Carnes Naveda E.I.R.L. Por tal razón, en cada una de las listas se puede observar que pueden existir páginas web de deliveries como estas empresas e incluso la de los supermercados, pero no de la caracterización que se ha descrito en el proyecto inicialmente. Asimismo, el plan de negocio que se presenta tiene un servicio completo de gran aspecto netamente parrillero para el gusto y preferencia de consumidores que son expertos o están intentando por primera vez sumarse a una preparación parrillera. Por ello, el plan de negocio busca beneficiar y satisfacer las necesidades del cliente con el objetivo de que los mismos consumidores identifiquen entre todas las opciones de comida parrillera que Grill & Vinos es una marca altamente calificada y completa en su servicio.

e. Amenaza de productos sustitutos – Medio

En el Perú, hay gran variedad de platos que pueden sustituir un plato parrillero, según Stakeholders (2021) señala que hay 491 platos típicos en el territorio nacional, tal motivo es por la mezcla de las culturas milenarias en la cocina peruana moderna y por la singularidad de la geografía del Perú; por otro lado, se ha destacado tres platos típicos modernos peruanos más consumidos como el ceviche, pollo a la brasa y chifa.

Por ello, pueden ser platos que reemplacen la necesidad del cliente de preparar una parrilla; como también se presentan varios tipos de utensilios de cocina como: horno, cacerola, sartén entre otros para cocinar las carnes y embutidos. Por consecuencia, la amenaza de productos sustitutos puede ser medio porque se presentan varias formas de reemplazar la preparación de las carnes, pero no quiere decir que lleguen a obtener el mismo sabor y gusto que te proporciona una parrilla; asimismo, puede afectar de forma negativa al negocio porque le puede generar una amenaza. Por otro lado, es importante destacar la satisfacción del cliente con respecto al servicio y producto. Por ende, Grill & Vinos ofrece a los clientes que se sientan conformes con un servicio transparente a sus necesidades.

La importancia de la preferencia y relaciones fuertes que toda empresa tiene con sus clientes se vincula con las fuerzas de relaciones emocionales, destacando los tipos de aspectos: no satisfecho, satisfecho funcionalmente y vinculado emocionalmente; en la cual dichas descripciones van desde menos a más, conforme a lo mostrado en la figura 7.

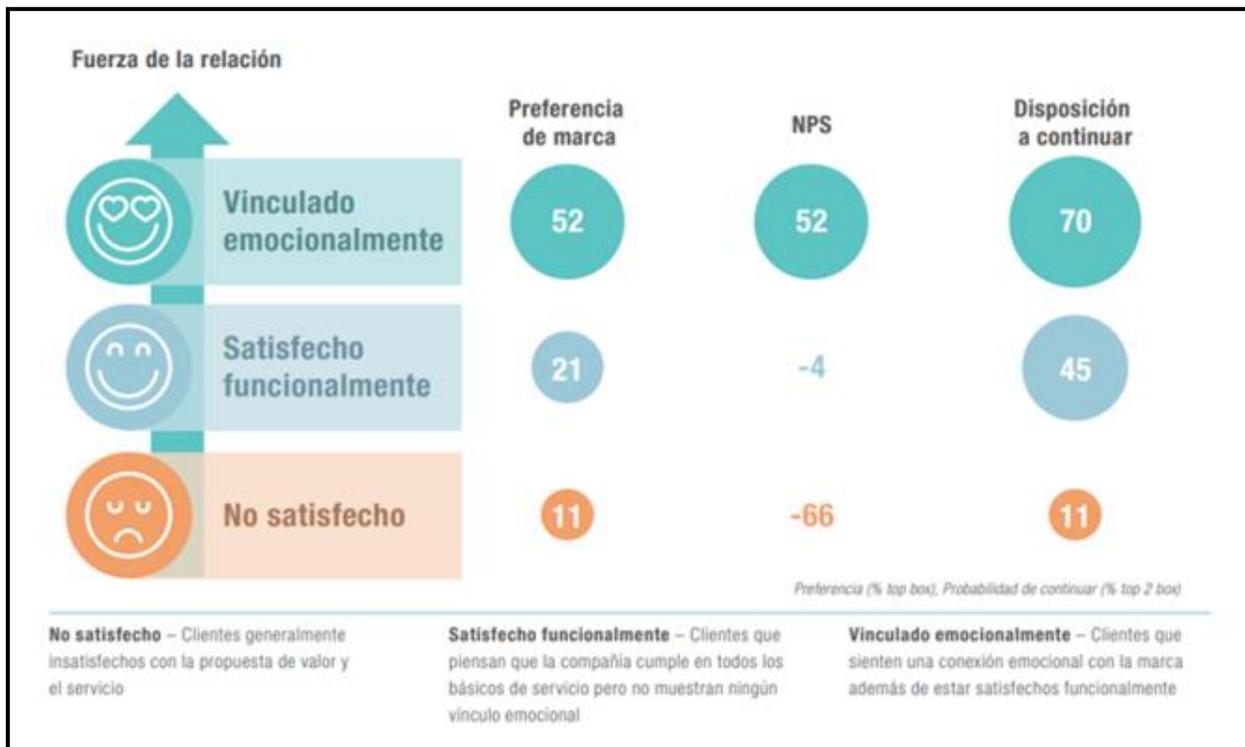


Figura 7. Fuerza de relación, IPSOS, 2020.

3.2. Cadena de Valor

En la figura 8 se puede evidenciar el desarrollo del análisis e identificación de las actividades claves y de apoyo en la cadena de valor del plan de negocio Grill & Vinos.



Figura 8. Cadena de Valor, Grill & Vinos, 2021.

Actividades Primarias

▪ Logística Interna

Los proveedores manejan el stock de los productos con control de compras trimestrales, donde la recepción de productos vía terrestre. Se tiene una oficina de tránsito para el ingreso de productos y envío inmediato al cliente.

▪ Operaciones

Los socios administrarán temas respecto a ventas y administración, y se tercerizará la contabilidad y desarrollo de tecnologías, asimismo se contará con personal administrativo para labores y gestiones generales como soporte. Utilización de equipos de cómputo para labores. Mantenimiento de plataforma y actualización de desarrollo mensual.

▪ Marketing y Ventas

Venta de productos mediante una plataforma ecommerce, por lo que, en marketing se busca crear el interés en los clientes y potenciales clientes, en busca de captar su atención, interés y que experimenten el deseo por el producto a fin de ejecutarse la compra. Utilización de redes sociales (principalmente Fan page-Facebook) creando comunidades de clientes que compartan sus experiencias e intercambios de conocimientos, souvenir con el logo de la empresa por montos mínimo de compras de S/ 300.00, promoción de packs parrilleros (ahorro de tiempo en compras), calidad de productos, asesorías online a tiempo real pre y post venta.

Logística Externa

Los envíos de los pedidos se realizarán mediante logística tercerizada. Se contará con un proveedor de transporte, Cabify Express, el cual será costado por cada cliente y abonado juntamente con el pedido.

- Servicio al Cliente

Capacitación interna mensual dirigida a las operadoras que absuelven dudas y consultas en la plataforma ecommerce. Capacitación en carnes y vinos semestral por especialistas del medio.

- Servicio de Post Venta

El Servicio de Post venta mediante encuesta y calificación virtual del servicio para detectar mejoras a realizar, quejas a resolver o impulsar con las fortalezas; asesoría post venta a solicitud del cliente. Red de proveedores con óptimas condiciones de servicios y certificaciones.

Actividades de Apoyo

- Infraestructura del Negocio

El negocio es online. Se implantará un sistema que brindará el soporte de planificación, financiamiento y contabilidad. La logística será tercerizada (servicio de delivery).

- Gestión de Talento Humano

El proyecto contará con un proceso de reclutamiento eficiente para la adecuada selección e inducción del personal. Los nuevos colaboradores recibirán capacitaciones programadas para la mejora del proceso de venta y post venta del área comercial.

- Desarrollo de Tecnología

Se desarrollará una App móvil y página web, como canales principales de ventas y contacto con los clientes, mediante ésta podrán realizar sus pedidos, revisar y escoger dentro de una selección de productos; así mismo podrán visualizar videos, dejar sus recomendaciones entre

otros y utilizar el canal para el pre y post venta de los clientes. Simultáneamente se desarrollará páginas corporativas en redes sociales con fines de comunicación de soporte y marketing con los clientes. El desarrollo del App y página web y sus actualizaciones serán tercerizadas.

- Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de productos será a través de una estructura en un flujo directo (compra-venta) bajo contacto directo con proveedores especializados en carnes para parrillas y vinos. Se manejarán políticas de operaciones bajo la revisión y aprobación de todos los socios; para el caso de los clientes tendrán las políticas en los pedidos una vez abonados no son modificables y a todos los pedidos se realizan cobro de envío.

3.3. Matriz FODA

En la figura 9, se presenta la matriz FODA Cruzado, el cual muestra el diagnóstico y hacia donde están orientadas la situación del análisis interno y externo para realizar las estrategias del plan de negocios Grill & Vinos.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser la primera empresa virtual en la búsqueda de venta de carnes y vinos 2. Personal con experiencia en el área comercial y ventas para futuras negociaciones 3. Se ofrece diversidad de productos y paquetes especializados en carnes y vinos, somos el next con otras empresas 4. Canal de comercialización no tradicional 5. Sinergia comercial con otras relacionadas 	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con recordación de la marca 2. Falta de cartera de clientes 3. Bajo presupuesto
		OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los mayores productores de carne se encuentran en Lima 2. El Ministerio de agricultura se encuentra promoviendo el consumo de carne 3. Los nuevos departamentos en venta están acondicionados para tener un lugar específico de parrilla 4. Gran aceptación de la fusión de la parrilla original con sabores peruanos 5. Posibilidad de incrementar las compras online en Lima debido al uso de la tecnología a pesar de la pandemia 6. Entidades bancarias que ofrecen financiamiento a nuevos emprendimientos 7. Alianza estratégica con proveedores de vinos 	ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de ventas en Lima para incrementar la compra online de carnes y vinos. (F1, F3, F5, O5) • Desarrollar una estrategia de Marketing junto al ministerio de Agricultura y/o estado peruano para promover el incremento en el consumo en la dieta de carne de res. (F1, F3, O2) • Desarrollar una plataforma digital (aplicación y/o página web) aprovechando la oportunidad de gran aceptación de sabores peruanos, diversidad de productos y la sinergia comercial a través de este canal no tradicional. (F1, F3, F4, F5, O4, O5, O7)
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de cultura de consumo de carne de res 2. Bajo consumo de carne de res 3. Incremento de restaurantes especializados en carne y parrillas 4. Rivalidad de competencias indirecta de empresas similares 	ESTRATEGIAS FA (REFORMULACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el posicionamiento de marca para incrementar el consumo de carne de res y vinos. (F1, F3, F4, F5, O4, O5, O7) • Desarrollar una plataforma virtual que facilitará diversos tipos de preparación de parrillas que contribuyan a crear una cultura de consumo de carne de res. (F3, F4, A1, A2) • Realizar alianzas estratégicas con restaurantes especialistas en carnes y parrillas. (F5, A3, A4) 	ESTRATEGIAS DA (SUPERVENCIA)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias comerciales para la captación de clientes que acuden a restaurantes especializados en carnes y parrillas. (D1, D2, A3) • Ofrecer diversidad de productos lo que marcará la diferencial con los competidores indirectos. (D2, A4)

Figura 9. FODA Cruzado, Grill & Vinos, 2021.

3.4. Visión

Según Quigley (1993) explica que la visión “implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado”.

Sobre el contexto mencionado, la visión para “Grill & Vinos” es:

“Ser reconocidos como el ecommerce líder en el servicio de ventas de productos premium de parrillas para el año 2026”.

3.5. Misión

Cardona y Rey (2004) señalan que “la misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía”.

Sobre el contexto mencionado, la misión para “Grill & Vinos” es:

“Ofrecer al consumidor un servicio personalizado con productos que cumplen con los altos estándares de calidad y certificado Premium para brindar una mejor experiencia parrillera a nuestros clientes”.

3.6. Estrategia Genérica

La estrategia genérica empleada es la de liderazgo en diferenciación. Según Porter, esta estrategia indica que una empresa produce servicios o productos exclusivos; y que estos sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. Con

este tipo de estrategia el enfoque de la empresa se concentra en satisfacer a un segmento bien definido buscando una ventaja general en el sector. (Porter, 1991).

En ese sentido, la razón de ser del negocio es la calidad de los productos premium. La estrategia de liderazgo en diferenciación permitirá tener una ventaja competitiva, para ello se utilizarán las acciones siguientes: Las alianzas estratégicas con los proveedores Zimmermann, Artequesos, Caudalia Wine Box y La Cerveteca, que al ser comprobada el estándar de calidad que tienen sus productos y con un adecuado control de costos y gastos generales, el portal Grill & Vinos será la ventana de ellos hacia el cliente. La siguiente acción para complementar la estrategia, es la tienda virtual; al no contar con una tienda física permite el ahorro en diversos costos en comparación a una tienda presencial y el alcance de ventas no se limita a ello y será mayor, esto permite estar más cerca y penetrar en la mente del consumidor.

3.7. Objetivos Estratégicos

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de la empresa Grill & Vinos:

Objetivos de Marketing

- Aumentar los ingresos semestrales en 25% del volumen de ventas, implementando descuentos en los productos dentro de la cartera de ofertas; esto a través de la plataforma ecommerce durante los próximos 3 años.
- Alcanzar a posicionar la marca Grill & Vinos dentro del mercado objetivo, siendo embajadores de los programas del Ministerio de Agricultura, en el quinto año de la creación de la empresa.

Objetivos de Operaciones

- Generar recurrencia de compra en un 30 % en los clientes, esto será medido observando las veces que un cliente vuelva a comprar después de la primera compra, a través de aumentar rapidez de navegación en un 20% de la plataforma ecommerce en el primer año de lanzamiento.
- Implementar una línea nueva que contenga tres variedades de carnes y cortes (cerdo, cabrito y pollo), a través de alianzas estratégicas con proveedores premium nacionales, generando la ampliación de la cartera de clientes a partir del cuarto año de la empresa.

Objetivos de Recursos Humanos

- Mantener la rotación de personal de 10 % para todos los años a través de fomento de un buen clima laboral y sueldos acorde al mercado, desde del primer año de la empresa.
- Generar una cultura de trabajo organizacional en Grill & Vinos, fomentando buenas relaciones, hábitos y costumbres entre los trabajadores, logrando pertenecer dentro de las cincuenta mejores empresas para trabajar en el Perú, en el 2025.

Objetivos de Económicos Financieros

- Establecer dos alianzas estratégicas con cada proveedor de carnes, quesos, distribuidoras de vinos y cervezas; para mantener en estabilidad económica la empresa en el primer año de lanzamiento.
- Obtener un crecimiento anual del 5% de utilidad a partir del segundo año con el incremento de ventas y política de reducción de costos.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

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

Una vez iniciada la investigación, se realizó un estudio de mercado, en donde se hizo una profunda investigación en diversos documentos del estado peruano, con el objetivo de conocer el público objetivo de Grill & Vinos. La metodología aplicada en el presente trabajo de investigación es el desarrollo de clientes, el cual se divide en descubrimiento y validación de clientes. Una vez que se tuvo conocimiento del tamaño de mercado para esta idea negocio, se procedió a realizar una serie de encuestas a 25 personas de manera individual, quienes cumplían con las características de segmento planteadas, con el propósito de conocer a profundidad las necesidades e interés de este mercado y validar cada una de las 10 hipótesis que se determinaron a partir del Business Model Canvas. Para ello, se hizo uso de un cuestionario de 10 preguntas como herramienta de investigación. Asimismo, para su validación el éxito de cada una de ellas se hicieron uso de tarjetas de prueba y de aprendizaje para establecer las acciones a tomar en cada una de las hipótesis.

4.1.1. Validación del problema / hipótesis

4.1.1.1. Diseño metodológico de la investigación

Tabla 1.

Diseño metodológico de la investigación de mercado, Grill & Vinos.

Metodología:	Cualitativa
Técnica:	Entrevista en Profundidad
Ámbito Geográfico:	Lima Metropolitana
Instrumento:	Se hizo uso de un cuestionario de 10 preguntas para la entrevista.
Público Objetivo:	Personas desde los 24 a 56 años trabajadores, quienes cuentan con un estilo de vida moderno - casual y tengan residencia en Lima Metropolitana.

Se ha propuesto un criterio de éxito de un 60% que permita comprobar el problema encontrado en la hipótesis. Si se logra concretar la validación de las seis de un total de diez entrevistas realizadas, se podrá autenticar la hipótesis del problema cumpliendo el criterio planteado anteriormente.

4.1.1.2. Metodología y validación del problema / hipótesis

• Metodología – Investigación Cualitativo

La investigación cualitativa que se ha realizado está orientada al planteamiento metodológico, en el cual se podrá comprender a detalle las relaciones de manera unipersonal y general de los clientes de Grill & Vinos.

Por ello, el planteamiento metodológico a partir de la investigación cualitativa que inicia con el problema o tema a averiguar puede sobresalir de “la experiencia profesional, de

algunas posiciones teóricas que despierten la mente inquisitiva del investigador; de la experiencia personal, de las creencias y percepciones acerca de la realidad” (Rojas de Escalona, 2014, p. 64). Finalmente, la investigación cualitativa muestra “la necesidad de lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga, hablar de la necesidad de autenticidad más que de validez. Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir” (Álvarez-Gayou, 2009, p.31-32).

Población

La población se determina como “el conjunto total finito o infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio, o sea que es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados” (Fuenmayor, Pereira, & Riskey, 1999, p.48). De la misma manera, según Hurtado (2000) señala que la población es “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (p. 152).

Muestra y muestreo

Se define que la muestra “sustenta la representatividad de un universo y se presenta como el factor crucial para generalizar los resultados” (Álvarez-Gayou, 2009, p.31). Por otro lado, en la investigación se empleará el muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Manterola & Otzen, 2017, p. 230).

De acuerdo con el método no probabilístico mediante el muestreo por conveniencia, se contará con la participación de personas con un rango desde los 24 a 56 años. Asimismo, de las diferentes técnicas que se emplean en una investigación cualitativa, se aplicará el procedimiento de entrevistas. Por consecuencia, la muestra se empleará a diez entrevistados quienes sean estudiantes y trabajadores que cuenten con un estilo de vida moderna y tengan residencia en Lima Metropolitana.

• **Validación – Entrevista en profundidad**

Para la validación de la hipótesis del problema de la investigación es a partir de la entrevista en profundidad. Por lo cual, según Mejía (2002, p. 143) señala que este procedimiento es “una entrevista personal, directa y no estructurada en la que un entrevistador hace una indagación exhaustiva para lograr que un encuestado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema”.

Asimismo, el entrevistador toma un papel muy importante en la entrevista, según Bogdan y Taylor (1990, p. 108) afirman que es una herramienta más que analiza, explora, detalla y rastrea a través de las preguntas, en la cual considera la información más sobresaliente y de interés para la investigación.

Por ello, los tiempos y elementos de una entrevista en profundidad basándose en los tres elementos como entrada, indagación y cierre, según Mejía (2002, p. 52) indica lo siguiente:

“La entrada de la entrevista en profundidad es la toma de contacto del entrevistador con el encuestado, que se establece en relación con el objeto de su conocimiento. Para que el encuestado participe adecuadamente es importante que conozca y comprenda el contenido de la entrevista, su importancia y lo que se quiere de él”.

“La indagación de la entrevista se caracteriza por la búsqueda de la información sobre los diversos contenidos del objeto de investigación. En la indagación se pueden distinguir dos aspectos: la formulación de las preguntas y el registro de las respuestas”.

En conclusión, para la validación del problema o tema de investigación mediante la entrevista a profundidad, se debe establecer la descripción e interpretación más sobresaliente de cada entrevista realizada, formulario de preguntas, no hay tiempo determinado para desarrollar cada pregunta por el entrevistado, ambiente cómodo para que el entrevistado pueda expresarse libremente y lograr el análisis de las respuestas en base al procedimiento del que se aplicó.

En función de las pruebas, métricas y criterios con tarjeta de pruebas, se desarrolló el diseño del experimento, sobre la base de las siguientes hipótesis conforme a lo mostrado en la tabla 2 para luego presentar el modelo de la entrevista de “Grill & Vinos”.

Tabla 2.

Hipótesis.

P1. A las personas les interesa comprar carnes, cervezas, vinos, embutidos de marcas premium.
P2. Los clientes prefieren realizar sus compras los fines de semana (viernes, sábados).
P3. Los clientes están dispuestos a probar distintas marcas de cortes de carne, quesos, vinos y cervezas.
P4. Las personas se han adaptado a la nueva modalidad de compra online.
P5. Los clientes prefieren comprar en lugares recomendados por las redes sociales.
P6. Los clientes están dispuestos a pagar un alto precio por productos premium.
P7. Las personas cuando van a comprar a los supermercados no encuentran el stock de su marca preferida.
P8. Los clientes requieren un servicio que les brinde el producto hasta la comodidad de sus hogares.
P9. Los clientes necesitan encontrar todos los productos necesarios para hacer una parrilla en su solo lugar.
P10. Los clientes desean hacer las compras vía online para evitar el contagio.

Modelo de la Entrevista de “Grill & Vinos”

Buenos días/buenas tardes/ buenas noches, mi nombre es _____ estudiante de la UPC (entrevistador se presenta), el motivo de esta entrevista es para finalidad del estudio de un proyecto a realizar. Para ello tomaré unos minutos de su tiempo para que nos pueda brindar sus opiniones por completo sobre las preguntas a mencionar.

- P1.** ¿Le parece importante comprar productos de marcas premium en cuanto a carnes, cervezas, quesos y vinos? ¿por qué?
- P2.** ¿Con cuánto tiempo de anticipación programa sus compras? ¿Cuál es el criterio que usa para elegir el día que realizará sus compras?
- P3.** ¿Qué marcas consume usted con más frecuencia y por qué motivo las escoge?
- P4.** ¿Cuéntenos cómo fue la última vez que realizó una compra online? ¿Considera que ha aumentado su consumo mediante compras online en los últimos tres meses? ¿Cómo fue su experiencia?
- P5.** ¿Coméntame en qué tipo de productos usted busca recomendación y que es lo que más influye en usted?
- P6.** ¿Cuéntenos cuántos productos compró la última vez y cuál fue su costo promedio? ¿Está de acuerdo con los precios que paga por esos productos?
- P7.** ¿Cuándo no encuentra lo que busca en los supermercados, en donde más busca sus productos? ¿Cómo se siente cuando no encuentra lo que buscaba?
- P8.** ¿Cuáles son las razones por las que preferirías recibir las compras por delivery?

- P9.** ¿En su experiencia, ha logrado conseguir todos los productos en un solo lugar al realizar tus compras para parrillas? ¿A cuántas tiendas suele ir para encontrar los productos que necesita y a qué se debe?
- P10.** ¿Cuál es el procedimiento que sigue para realizar su compra online? ¿Considera que su experiencia fue satisfactoria la última vez que lo hizo, por qué?

Agradecemos su participación con esta entrevista. Muchas gracias.

Término de la entrevista.

4.1.1.3. Business Modelo Canvas

Según Osterwalder & Pigneur (2010) señala en su libro de generación de modelos de negocio detalla que tiene como fin ser usado como una maqueta previa de la estrategia de negocio. Es por ello, que se divide por nueve cuadrantes básicos que cubre las zonas claves de un negocio (oferta, cliente, viabilidad económica e infraestructura). A continuación, se presenta en la figura 10 el modelo de negocio de “Grill & Vinos”.

<p>SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores internacionales de distintos cortes de carne, cerveza, vinos y quesos de calidad. • GPS sistema de rastreo en tiempo real. • Personal que se encargara del servicio de delivery • Servicio externo soporte técnico de la plataforma. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento constantes de la plataforma virtual • Fortalecimiento de alianzas estratégicas con distintos proveedores líderes. • Campaña publicitaria • Servicio de delivery 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Plataforma virtual que ofrece productos premium como: cortes de carne, cervezas, vinos y quesos.</p> <p>Facilitar la búsqueda, selección y pago de productos.</p> <p>Variación de marcas y proveedores</p> <p>Stock ilimitado de productos</p> <p>Plataforma virtual disponible las 24 horas del día.</p> <p>Envío de productos personalizado.</p> <p>Cumplimiento de los protocolos de calidad, limpieza, sabor y textura.</p> <p>Los clientes podrán visualizar sus pedidos y darle seguimiento en tiempo real.</p> <p>Con nuestro servicio podrán obtener una entrega 100% segura en la puerta de su casa</p>		<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio domiciliario: selección, pago y recepción de productos. • Inteligencia Artificial: Sugerencias de productos más consumidos en la página web y chatbots. • Atención personalizada las 24 horas del día. • Packs, descuentos, ofertas y promociones en temporadas especiales 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Personas que van desde los 24 a 56 años, entusiastas de las parrillas. Asimismo, consumen distintos cortes de carne, cervezas, vinos y quesos que están dispuestos a pagar un alto precio por productos premium. Por último, tienen un estilo de vida moderno, valoran su tiempo y cuidan de su salud porque temen contagiarse.</p>
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación • Soporte técnico • Registro de la marca • Marketing digital • Atención al cliente 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rede sociales: Correo electrónico, Facebook e Instagram • Plataforma virtual • Vía telefónica 			
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago a proveedores de cortes de carnes, cervezas, vinos y quesos: (S/. 210,000) • Desarrollo y mantenimiento de la página web (S/. 30,000) • Publicidad a través de Facebook (S/ 3.000) 				<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa por venta de carne, cervezas, vinos y quesos (S/. 300,000 anuales). • Ganancias publicitarias por medio de la página web (S/.40,000 anuales) • Ingresos por medio del servicio de delivery 	

Figura 10. Modelo Canvas, Grill & Vinos, 2021.

Segmento de clientes

Se seleccionó el siguiente segmento de clientes, el cual se adapta con el servicio que se ofrece en “Grill & Vinos”. El público objetivo son aquellas personas que sean entusiastas del consumo de parrillas y los que disfruten de probar diversas presentaciones u cortes de carnes, cervezas, quesos y vinos. Aquellos consumidores se encuentran dentro del rango de edad que va desde los 24 hasta los 56 y que tienen disponibilidad de pago al pertenecer a Lima Metropolitana. Además, de ser usuarios que lleven un estilo de vida moderno, tengan el gusto de consumir productos de calidad Premium, valoran su tiempo y cuidan su salud por temor a contagios.

Propuesta de valor

Los productos que se ofrecen por medio de la plataforma ecommerce “Grill & Vinos” cuentan con altos estándares de calidad; asimismo, se ofrece una gran variedad de productos Premium de stock ilimitado que se pueden encontrar en las categorías de carne, quesos, cervezas y vinos de las cuales los usuarios pueden seleccionar el que más se adecua a sus preferencias. Por otro lado, la plataforma pone a disposición del consumidor todos los insumos necesarios para elaborar una buena parrilla sin necesidad de que recorra a otro lugar a adquirirlos. Se brinda al consumidor una plataforma ecommerce interactiva que facilita su búsqueda y pago, capaz de guardar el registro de búsqueda y predecir sus futuras compras. Además, la plataforma integra su propia sección de seguimiento, en donde el consumidor podrá observar en qué fase está su pedido en tiempo real. El envío de cada pedido se realiza de manera personalizada, siguiendo todos los procedimientos y protocolos de salubridad, garantizando un servicio totalmente seguro al 100%.

Canales

Grill & Vinos hace uso de los siguientes canales por los que se da a conocer y realiza ventas:

- **Redes sociales:** Aquellos aplicativos por donde se dará a conocer el servicio y productos que se brindaran, son Facebook e Instagram. Por medio de esta plataforma ecommerce se podrá captar inicialmente una gran cantidad de nuestro público objetivo, ya que su interfaz facilita la publicidad y captación de posibles consumidores. Asimismo, se utilizará el correo electrónico con el fin de enviar las promociones hábiles y notificaciones de confirmación del pedido.
- **Plataforma Ecommerce:** Grill & Vinos cuenta con una plataforma interactiva, en donde se podrán realizar los pedidos de manera directa y fácil. Asimismo, cuenta con un sistema de seguimiento el cual notifica al usuario el punto donde se encuentra su pedido. Por otro lado, el consumidor podrá encontrar el gran catalogo que se tiene para elaborar su parrilla. Por último, por este medio se realizarán las transacciones de efectivo.
- **Servicio de delivery:** Este es uno de los principales medios por el que Grill & Vinos cumplirá con el servicio de entrega de los pedidos. El delivery estará a cargo de un personal latamente capacitado con el objetivo de que el usuario se sienta conforme con la recepción del pedido y la atención del mismo. Asimismo, para efectos de mayor seguridad se le brindara un código de tracking para que pueda hacer su propio seguimiento.
- **Vía telefónica:** Se le brindara al consumidor números de contacto para más información; además, se podrán realizar pedido desde este medio al usuario. Po otro lado, por este medio se le brindara una atención personalizada al cliente al solucionar sus dudas, quejas, sugerencias.

Relación con el cliente

El objetivo de Grill & Vinos es poder fortalecer la relación con el cliente y hacerla más estrecha, es así como para más comodidad del usuario se le brindará facilidades de pago, en donde el consumidor puede escoger a su preferencia. Asimismo, se le proporciona el servicio a domicilio por medio de sus motorizados u movilidad a quienes se les capacita para ofrecer una adecuada atención siguiendo los protocolos. Por otro lado, la plataforma integra inteligencia artificial, la cual facilita a los clientes pronosticando productos que necesite el cliente en base a compras realizadas anteriormente, adicionalmente, cuenta con los denominados Chatbots que posibilita la solución de dudas de manera eficaz al responder a las preguntas que mayormente se hacen. Grill & Vinos tiene en mente que sus consumidores viven una vida ajetreada, es por ello, que el servicio esté aperturado las 24 horas brindándole la facilidad de realizar sus pedidos según lo necesite. Por último, se les presenta a los usuarios diversas promociones al incorporar packs personalizados, ofertas en fechas y descuentos especiales, con el objetivo de fidelizar al cliente.

Fuentes de ingreso

Las principales fuentes de donde se generarán ingresos son por medio de las ventas realizadas por medio de la página web y vía telefónica de los productos variados como carnes, quesos, cervezas y vinos. Por otro lado, se obtendrán ingresos a través de la publicidad realizada en las diversas plataformas sociales lo que le permitirá a Grill & Vinos poder captar una mayor parte de clientes y así generar ganancias, además, se incluirá publicidad pagada por los proveedores que nos generará un margen adicional de ingresos mediante sus pagos. Por último, se obtendrá un margen adicional por el servicio de delivery al equilibrar el precio con el que se le estipula al consumidor.

Recursos claves

- **Plataforma Ecommerce:** Este es uno de los medios por los que los productos, la atención, pedidos, registros y pagos se realizarán. Es por ello, que la plataforma por la que se brindará el servicio de recepción de pedidos y delivery de productos parrilleros, debe estar funcionando correctamente y a su vez disponible a toda hora para un mejor servicio de 24 horas. Por lo tanto, es una ficha infaltable para el funcionamiento de esta idea de negocio.
- **Financiación:** Este uno de los recursos necesarios para que Grill & Vinos pueda ir creciendo y adaptando su servicio a medida que avanzan los años, a partir de este se cuenta con socios que van inyectando capital cada cierto tiempo para que el negocio continúe creciendo y en marcha.
- **Soporte técnico:** La principal herramienta de Grill & Vinos es su plataforma ecommerce, es por ello, que tiene que estar en constante actualización y su propio dominio. Además, la página web vive en constante testeo de los desarrolladores para encontrar problemas con el diseño, tiempo de carga, interfaz, funcionalidad y demora en la respuesta de los Chatbots.
- **Registro de marca:** Se realiza este procedimiento para hacer uso de la marca de manera exclusiva; asimismo, permite que la marca se distinga de entre otras y no haya otra igual lo que permitiría resguardar la identidad de la marca.
- **Atención al cliente:** Se ha destinado recursos suficientes para poder brindar una atención segura y personalizada al consumidor mediante operadores capacitados, con el objetivo de brindarle información, solucionar dudas y presentar sugerencias con respecto al servicio.
- **Marketing digital:** Constantemente se realiza seguimiento de los consumidores habituales del servicio y se ejecuta un plan de acción de acuerdo con la respuesta que brinden, para así mantener fidelizado al cliente. Ello consiste en enviar por medio de correo promociones personalizadas dependiendo a que target pertenezcan. Asimismo, mediante redes sociales se

implementan estrategias de publicidad por temporadas, las cuales permitan atraer una mayor cantidad de usuarios a nuestra plataforma.

Actividades clave

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma ecommerce: Grill & Vinos cuenta con un área que se encarga de todo lo que tenga que ver con el mantenimiento habitual de la página para evitar fallas o problemas a los consumidores al hacer uso de la página web. Asimismo, esta se mantiene en constante actualización en el diseño y sistema operativo para hacerla más eficiente.
- Alianzas estratégicas: Ya que la idea de negocio es agrupar a una gran cantidad de proveedores de productos Premium de carnes, quesos, cervezas y vinos de la mejor calidad, a partir de aquí se realiza un permanente seguimiento para fortalecer las relaciones con los proveedores, además de mantenerse en la constante búsqueda de nuevas alianzas con proveedores líderes en el mercado nacional e internacional.
- Campaña publicitaria: Se realizarán campañas de publicidad por diversos canales de comunicación adaptados de manera estratégica con el objetivo de dar conocer de qué se trata la propuesta de parillas Grill & Vinos y que necesidades puede satisfacer. Ello permitirá potenciar la relación de la marca con los clientes.
- Servicio de delivery: El delivery es una de las actividades más importantes del negocio, ya que por este medio se realizarán las entregas de los pedidos. Es por ello, que se cuenta con personal que cuenta con todos los beneficios reglamentados por la ley; asimismo, ellos están en constante evaluación. Por medio de encuestas de servicio dirigidas hacia el consumidor con respecto al servicio que se ofrece. Cuando uno de los trabajadores tiene un acumulado

importante de evaluaciones positivas se les otorga un incentivo monetario adicional; ello sirve para mantenerlo incentivado a dar una buena atención.

- Captación de clientes: Es muy importante para mantener a flote el negocio que un buen grupo de personas elijan el servicio de Grill & Vinos para sus eventos o para alguna compra ocasional. Es por ello, que para atraer mucha más gente se manejara publicidad por medio de referenciados o figuras públicas a través de video por redes sociales para incrementar el consumo. Asimismo, se realizaran sorteos, promociones y descuentos cada cierto tiempo, con el objetivo de mantener interesados a los usuarios y a la vez fidelizarlos con el servicio. Por otro lado, se asistirán a ferias comerciales para dar a conocer Grill & Vinos.

Socios clave

- Proveedores internacionales: El catálogo de productos que se puede encontrar dentro de la plataforma ecommerce es muy variado de acuerdo con el sabor, la textura, el corte y la calidad. Puesto que, Grill & Vinos agrupa diversos proveedores entre nacionales e internacionales que surten el almacén con productos Premium como carnes, quesos, cervezas y vinos. Entre las marcas más importantes del negocio se encuentra Zimmermann, Artequesos, Diageo Perú S.A.C. y La Cerveteca.
- GPS sistema de rastreo en tiempo real: Mediante el uso del sistema de localización de Bonitell GPS se puede dar seguimiento y conocer en que tramo va el producto. Ello fue implementado para que tanto el consumidor y el negocio garanticen la seguridad del pedido. El personal de delivery se manejará por medio de aplicativos de tránsito en tiempo real como el Waze y Google Maps.

- Personal de delivery: El personal destinado a esta área contara con todos sus documentos en regla que le permiten mantener el libre tránsito por las calles sin algún inconveniente por multas u otro tipo de contratiempo. Asimismo, deben contar con un vehículo propio para trasladar los productos de manera segura.
- Servicio de soporte técnico: Para prevenir cualquier inconveniente o alguna mala experiencia con la interfaz de la plataforma ecommerce, se contará con el servicio confiable de un tercero que pueda mantener a la página en constante funcionamiento. Es muy importante contar con este servicio, ya que la página esta activa las 24 horas.

Estructura de costos

- Pago a los proveedores de carne, quesos, cervezas y vinos.
- Pago al personal de delivery y atención al cliente.
- Soporte técnico
- Desarrollo y mantenimiento de la página web.
- Marketing digital
- Publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram)
- Campañas publicitarias

4.1.1.4. Perfil del cliente

Según Oterwalder & Pigneur mencionan que el perfil del cliente tiene como finalidad determinar el punto de vista del cliente para preguntarse continuamente las prioridades del modelo de negocio (2010). Seguidamente, se muestra en la figura 11 el perfil del cliente en base a “Grill & Vinos”.

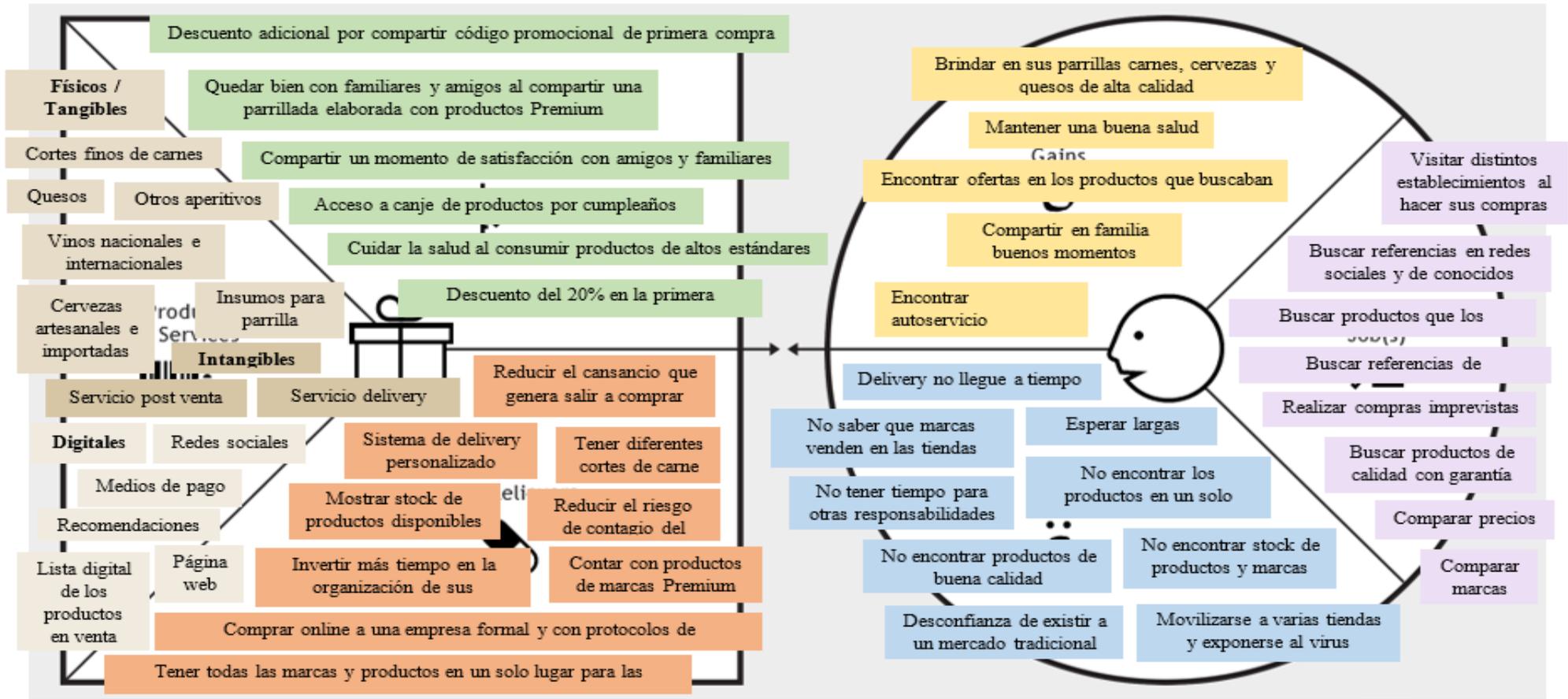


Figura 11. Perfil del cliente, Grill & Vinos, 2021.

4.1.2. Validación de la solución

Para poder solucionar aquella problemática encontrada en la investigación cualitativa se concluyó en crear una plataforma ecommerce, por lo que se establecerá un ecommerce de ventas de productos premium de parrillas en donde los consumidores y fanáticos logren encontrar insumos variados de carne, quesos, cerveza y vinos, indispensables para preparar una buena parrilla de calidad. Además, este servicio debe abarcar todas las características y requisitos necesarios para cubrir las necesidades presentes de los consumidores como la presencia de productos que cumplan con los estándares de calidad Premium, un servicio que facilite ahorrar tiempo mediante el delivery y se mantenga a regla con todos los aspectos sanitarios. Las acciones que se tomaran para captar a el target de clientes hacia la plataforma ecommerce de Grill & Vinos, son la creación de una landing page que redirija los usuarios hacia la página; asimismo, para amplifica la recepción de la landing page se pagaron por los servicios publicitarios de Facebook Ads. Este anuncio publicitario presentado por medio de la red social Facebook se configurará conforme al segmento de clientes que se adapta mejor al perfil de consumidor que desea captar (personas amantes y entusiastas de las parillas, quienes se encuentran dentro del rango de 24 a 56 años y pertenecen a los NSE A y B que residen en Lima metropolitana). El criterio de éxito planteado ante la hipótesis encontrada es de una tasa de conversión que va desde el 15% a más, la cual es extraída por medio de la cantidad de tráfico generado por medio de la landing page difundida en Facebook Ads.

LANDING PAGE

Para efectos de conocer la cantidad de personas a las que les interesa la propuesta de negocio de Grill & Vinos, se desarrolló una landing page con el objetivo de redirigirlos a la página web oficial mediante la suscripción para cambiar al visitante en un posible consumidor. La landing page fue preparada por medio de la página unbounce.com, ya que esta permite obtener la tasa de conversión necesaria de manera directa.



Figura 12. LandingPage, Grill & Vinos, 2021.

Uno de los objetivos que nos proporciona la creación de una landing page es poder conocer y captar una gran cantidad de clientes que tengan un gran interés por el servicio que se ofrece, quienes serán parte de nuestro target de clientes.

ANUNCIO EN FACEBOOK

Se creó un anuncio publicitario por medio de la red social Facebook para hacer llegar a más usuarios nuestra landing page y agrupar una mayor cantidad de consumidores que están atraídos por el servicio de Grill & Vinos.



Figura 13. Anuncio en Facebook, Grill & Vinos, 2021.

El anuncio publicitado en Facebook se habilitó por un periodo de 14 días, lo cual permitía el aterrizaje del usuario hacia la landing page de Grill & Vinos.

4.2. Resultados de la investigación

4.2.1. Resultados de la validación del problema / hipótesis

Para la validación de la hipótesis del problema, se realizaron 10 entrevistas a profundidad a personas de nivel socioeconómico A y B en Lima Metropolitana.

Entrevista Nro. 1	Adriana Gonzales (26 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reside en el distrito de Santiago de Surco. ▪ Indica que prefiere comprar productos Premium porque tienen altos estándares de calidad y sabor. ▪ Evita la afluencia de personas, por ello realiza sus compras los fines de semana por la tarde. ▪ El tipo de marca que elige es en base a los factores de calidad, sabor y garantía. ▪ Aunque se presenten problemas con su red de conectividad a la hora de realizar sus compras online, prioriza esta opción antes que otras para no exponerse. ▪ No tiene problema en pagar el precio establecido del producto, si es que es de calidad. ▪ Prefiere comprar los productos que busca en minimarkets cerca de su zona, en caso no encuentre en los supermercados. ▪ Las razones por las que elige el servicio de delivery son: la falta de tiempo y cuidados de su salud.
Resultado	<p>La mayor problemática que se ha podido encontrar es el impedimento que tiene al salir, ya que tiene el temor de poder contagiarse y prefiere no correr ese riesgo. Además, presenta dificultades al no encontrar los productos que necesita.</p>
Link de entrevista	<p>https://drive.google.com/file/d/1YoqEooVRMeR0-eqbBQfwmNlpgNxZfp-2/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 2	Antoni Alvarado (29 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en la empresa financiera BanBif, estudia en la UPC y su residencia es en el distrito de Santiago de Surco. • Menciona, que está interesado en la compra de productos importados de marca premium. • Uno de sus problemas es la falta de tiempo por motivos laborales y por lo que realiza sus compras los fines de semana. • Prefiere comprar productos de diversas marcas si cumplen con el requisito de calidad y seguridad. • Elige comprar por delivery por motivos de tiempo y comodidad. • Su método de elección es por medio de recomendaciones en redes sociales. • Lo más importante para el a la hora de comprar es calidad. • Opta por los servicios online por el tema de no arriesgarse a contagiarse. • Desea encontrar todos los productos que está buscando en un solo lugar por comodidad. • Recalca los beneficios que traen las compras en internet por el ahorro de tiempo y no contagio.
Resultado	<p>Se ha podido encontrar como problemática, la falta de tiempo del entrevistado por motivos de trabajo y el miedo al contagio. Además, el no encontrar stock de los productos que busca en un lugar antepone a la pérdida de tiempo, dando como resultado la preferencia por los servicios de delivery.</p>
Link de entrevista	<p>https://drive.google.com/file/d/1DarJOaPcFulh8NI_-Py-DwkfES-RbZl1/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 3	Rosamaría Llanos (28 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reside en el distrito de la Molina. ▪ Elige comprar productos de categoría premium por el tema de calidad ▪ Realiza sus compras los fines de semana por la disponibilidad de tiempo que tiene en esos días. ▪ La calidad es muy importante, es por lo que consume productos de marcas internacionales. ▪ Prefiere comprar por el canal online, aunque haya tenido inconveniente por este medio virtual. ▪ Para comprar un producto en específico se guía por las referencias de sus familiares y amigos. ▪ Gasta lo que sea necesario si se trata de comprar un producto que es de calidad. ▪ No duda en comprar por Internet, si es que no encuentra los productos que necesita. ▪ Con el motivo de no interrumpir sus actividades cotidianas, es que realiza sus compras de manera online.
Resultado	<p>Se ha podido identificar como problemática, no contar con el tiempo necesario para realizar las actividades del hogar y laboral. Asimismo, el miedo al contagio y la dificultad que obtuvo en sus compras vía online.</p>
Link de entrevista	<p>https://drive.google.com/file/d/1730ZKRi4jAqBkjJ-2i3rlGZIL7JvFWax/view</p>

Entrevista Nro. 4	Milagros Timoteo (31 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Es residente en el distrito de San Borja. • Considera importante la calidad de los productos premium que consume. • Menciona que sus horarios de compras son usualmente los viernes (noche) o sábados (mañana). • Prefiere productos de marcas que son reconocidas por el aspecto de calidad que ofrecen. • Hace uso de los canales online cuando compra productos en grandes cantidades • Prefiere guiarse por las recomendaciones que hacen sus conocidos en el aspecto de vinos. • No se preocupa por el precio del producto debido a que antepone la calidad. • Al no encontrar los productos en los supermercados opta por buscar por los canales online para sus compras. • Da preferencia al servicio por delivery por cuestiones de ahorro de tiempo, comodidad y salud.
Resultado	<p>La mayor problemática identificada es no encontrar productos con los requisitos de calidad y marcas reconocidas que busca; además se antepone los factores de pérdida de tiempo, ajetreo y el temor a contagiarse.</p>
Link de entrevista	<p>https://drive.google.com/file/d/1hEZqS3OOFTw_DYIYq6SRR73z1sb55Kuf/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 5	David Benites (26 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Reside en el distrito de Santiago de Surco. • Indica que compra productos Premium para no arriesgarse que el contenido sea lo que no esperaba. • Identifica las marcas por el empaque más no por los nombres. • Realiza las compras los fines de semana para sus reuniones familiares y los primeros días de la semana para lo habitual. • Para evitar el confinamiento por la pandemia se adaptó a las compras online, pero prefiere la compra presencial. • Considerando el producto, pide referencias a sus amigos cercanos. • La prioridad en él es obtener una buena parrilla, no le da importancia al precio. • Cuando no encuentra los productos en un establecimiento se dirige a otro para terminar su listado de compras. • Siente temor de contagiarse de covid-19 por ese motivo trata de adaptarse a las compras online.
Resultado	<p>La mayor problemática identificada es David siente el temor de contagiarse de covid-19 y se adapta a las compras online, aunque él prefiere que sea de una forma presencial donde pueda ver el producto. Ya que identifica dicho producto por envoltura. No ha tenido problemas en su última compra online, así que el camino a la adaptación a ese canal es favorable.</p>
Link de entrevista	https://drive.google.com/drive/folders/1I3EQn1agdoKMn9ii4tC-hFp8BsEdEInl

Entrevista Nro. 6	Melisa Valera (42 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Reside en el distrito de la Molina. • Le parece importante comprar productos Premium porque son productos que normalmente compra para sus reuniones familiares y amicales, por ende, quiere siempre que sean productos de calidad. • Programa sus compras una vez a la semana, el criterio que usa es su tiempo disponible. Si tiene el tiempo entre semana, hace las compras por las noches; si no es así, hace sus compras el sábado por la mañana. • Realizó una compra online hace 15 días y se llevó una buena experiencia, por ende, aumentó su consumo con ese canal de venta. • Nos indica que la experiencia de compra online es buena, pero por la coyuntura que vivimos no están todos los productos disponibles. • Tiene referencias de sus amistades sobre temas de marcas en diferentes productos.
Resultado	<p>La mayor problemática identificada es que la encuestada en sus compras online no consigue el stock suficiente en los productos que ella desea, las tiendas le dan alternativas, pero en otras marcas que ella no tiene buenas referencias y por ende no compra.</p>
Link de entrevista	https://drive.google.com/drive/folders/1-JBcwbONcYGTSOgDy3X0PTFxNm1KpZEy

Entrevista Nro. 7	Oscar Ibáñez (42 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reside en el distrito de San Borja. ▪ De profesión administrador. ▪ Empresario del rubro de restaurantes (cevicherías). ▪ Gusta de organizar reuniones intimas y cocinar. ▪ Cuida su salud de manera estricta. ▪ Opta siempre por comprar productos Premium e importados. ▪ El 99 % de sus compras las realiza online por el aplicativo Cornershop. ▪ Realiza sus compras con 3 días de anticipación al evento o reunión que organiza. ▪ Siempre dispuesto a probar marcas nuevas e importadas. ▪ Considera que el precio de los productos está muy ligado a la calidad y el servicio que le brindan. ▪ Evita asistir a lugares con aglomeración de personas, no le gusta exponerse.
Resultado	<p>La problemática para nuestro entrevistado es que, en muchas oportunidades, al momento de hacer sus compras de insumos parrilleros de manera virtual, no ha encontrado todo en un solo lugar. Le fastidia tener que salir a supermercados para conseguir lo que necesita, ya que teme al contagio de COVID-19.</p>
Link de entrevista	https://drive.google.com/file/d/1pXYyBktrHOXWLee6ilh0xcwflfIqDp-/view

Entrevista Nro. 8	José Luis Bustamante (53 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Coronel del ejército del Perú, de profesión Ingeniero Civil. • Reside en el distrito de Chorrillos. • Alimentación sana y muy estricta. • Amante de los vinos tintos argentinos. • Le gusta ser el anfitrión de sus reuniones familiares. • Le encanta probar nuevas marcas en charcutería y vinos tintos. • Consume productos de buena calidad. • Le incomoda ir a más de 2 establecimientos para encontrar sus productos selectos porque no le gusta exponerse al contagio. • Organiza siempre parrillas con sus hijos. • Le gusta realizar las compras del hogar los fines de semana, por las tardes para evitar la afluencia de público y evitar el contagio. • Menciona que las marcas de los productos que suele escoger son por calidad, sabor y por la garantía hacia su salud. • Indica que la razón principal de usar delivery es por cuidado de salud de su familia y ahorrar tiempo.
Resultado	<p>La mayor problemática que se identifica es que el entrevistado se siente muy expuesto al contagio de COVID-19 cuando tiene que realizar sus compras (insumos parrilleros) en más de dos establecimientos, debido que no encuentra todo lo que busca en un solo lugar.</p>
Link de entrevista	https://drive.google.com/file/d/1dWFMv8r67_bskdAp72qxjFON3JVVsslf/view

Entrevista Nro. 9	Javier P. Mendoza (43 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abogado de profesión con especialidad en Derecho Procesal. ▪ Deportista, amante del arte y poesía. ▪ Reside en su casa de campo de Chaclacayo. ▪ Le fascina preparar parrillas familiares. ▪ Le encanta catar vinos importados. ▪ Le parece importante comprar marcas Premium por un tema de inocuidad, garantía y seguridad. ▪ No le gusta perder el tiempo en las colas de las cajas de los supermercados. ▪ Considera importantes recomendaciones de especialistas al momento de comprar carnes y vinos. ▪ Indica que está dispuesto a pagar altos precios por buenos productos para la elaboración de su parrilla familiar porque le gusta brindar calidad. ▪ Cuando no encuentra la variedad de quesos que le gusta, acude a un proveedor oxapampino. ▪ Realiza compras vía online para evitar contagio y su procedimiento de compra está enfocado en sus invitados y el menú que desea brindarles. ▪ Considera muy importante el factor tiempo, es una persona muy ocupada. ▪ Indica que le es muy frustrante que el corte de carne no resulte como él lo espera, ya que eso malograría la carta parrillera que organiza.
Resultado	<p>La mayor problemática identificada en el entrevistado es el factor tiempo y recibir productos que no cubran sus expectativas pues es muy exquisito al momento de organizar sus parrillas.</p>
Link de entrevista	<p>https://drive.google.com/file/d/1JjsCGyPxT4zyOuDxusEmyKUr7G6Cdo57/view</p>

Entrevista Nro. 10	Yeni Bravo (40 años)
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reside en el distrito de san Isidro. Deportista, moderna y muy práctica. ▪ Le gusta comprar productos Premium de preferencias artesanales. ▪ Prefiere realizar compras los fines de semana, pues no dispone de mucho tiempo. ▪ Le gusta revisar la web en la sección de productos de nuevas marcas para poder adquirirlos. ▪ La mayoría de sus compras son vía online para evitar el contagio de COVID-19. ▪ Dispuesta a pagar altos precios por productos orgánicos y menos procesados. ▪ Indica que si tiene apertura para probar nuevas marcas y cortes de carnes para parrillas. ▪ Le incomoda tener que ir a muchos lugares para conseguir los productos que no encuentra en la web. ▪ Considera que recibir los productos en su domicilio es mucho más seguro para ella.
Resultado	La mayor problemática identificada en la entrevistada es, el no encontrar todos sus productos para parrillas en la web y eso la obliga a acudir a diferentes establecimientos que la exponen al contagio de COVID-19.
Link de entrevista	https://drive.google.com/file/d/1ru-SxMVsiZHR8ZoOEYwz010VFueWxsmd/view

Las conversaciones realizadas a los entrevistados nos evidencian que más del 50% aseguran haber padecido problemas o incomodidades, en diferente escala, al momento y en el escenario de compra de productos Premium para la elaboración de sus parrillas, debido a temas de stock limitados, falta de tiempo para adquirir los productos, afrontar la aglomeración de personas en los supermercados y temor a contagiarse de COVID-19, y que los productos no cubran sus expectativas.

A continuación, en la tabla 3 se distinguen los resultados de las dificultades encontradas:

Tabla 3.

Cuadro de los problemas que poseen los clientes parrilleros.

DATOS			PROBLEMA			
N° de entrevistas	Edad	Sexo	Afrontar la aglomeración de personas en supermercados y estar expuestos al contagio de COVID-19	Stock agotado de productos premium	Que los productos no cubran sus expectativas	Falta de tiempo para la compra de sus productos parrilleros
1	26	F	1	1	1	
2	29	M	1	1		1
3	28	F	1			1
4	31	F	1	1		1
5	30	M	1	1		1
6	54	F	1		1	
7	42	M	1	1		
8	53	M	1	1		1
9	43	M	1		1	1
10	40	F	1	1		
TOTAL			10	7	3	6

Los resultados de la tabla nos evidencian 3 problemáticas de mayor relevancia, los cuales son: Afrontar la aglomeración de personas en los supermercados y estar expuestos al contagio de COVID-19, la falta de stock de productos Premium en un solo lugar y la falta de tiempo para comprar sus productos parrilleros.

Problemática 1: Afrontar la aglomeración de personas en los supermercados y estar expuestos al contagio de COVI-19

El 100% de los entrevistados señalaron que este es el factor de riesgo más grande que tienen al momento de querer adquirir sus productos Premium para la elaboración y organización de parrillas familiares. Debido a las restricciones que dictaba el gobierno cada cierto tiempo

limitando los aforos y horarios en los establecimientos comerciales de primera necesidad, causó que la afluencia de personas en los supermercados se incremente y se hagan colas interminables para adquirir productos, expresan que esta situación los expone más.

Problemática 2- Falta de stock de productos Premium en un solo lugar.

El 70% de los entrevistados señalaron que este es el inconveniente muy frecuente cada vez que organizan sus compras y desean adquirir sus productos parrilleros, no encuentran todos sus insumos en un solo lugar, deben visitar distintas páginas web y supermercados para poder finalizar sus compras.

Problemática 3- Falta de tiempo para comprar sus productos parrilleros

El 60% de los entrevistados indica que carecen de tiempo para poder realizar sus compras, ya que trabajan, estudian tienen carga familiar que atender y el asistir a los supermercados buscar los productos de su elección, realizar largas colas para pagar en la caja, demanda mucho más tiempo. Del mismo modo cuando buscan sus productos en la web, les demanda más tiempo visitar cada página web y revisar la lista de productos que necesitan.

Decisión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se decide ratificar la hipótesis determinada como la problemática principal y para solucionarla, se implementará una tienda online, en donde se podrán encontrar los insumos Premium (en el rubro de carnes, vinos, quesos y cervezas) para la elaboración de parrillas. Es por lo que se emplea una plataforma ecommerce que pueda ofrecer soluciones eficientes a las problemáticas antes detalladas, las cuales fueron resaltadas

en las entrevistas. Además, de ofrecer gran variedad de productos en un solo lugar, recomendaciones, variedad de proveedores, disponibilidad de productos, atención las 24 horas del día, servicio de delivery con seguimiento en tiempo real, con los altos estándares de bioseguridad e higiene y con múltiples opciones para la forma de pago.

4.2.2. Resultados de la Validación de la solución

Los resultados alcanzados son los siguientes:

4.2.2.1. Resultados Unbounce:

En la siguiente figura 14, se muestra los resultados obtenidos al finalizar los 11 días de lanzada la publicación. Se consiguió 340 visitantes a la Landing Page, de las cuales 100 personas registraron sus datos. Estos datos nos arrojan una tasa de conversión de 29.41%, con lo cual se llega al objetivo esperado porque supera el porcentaje mínimo de aceptación del producto que se consideró en 15%.

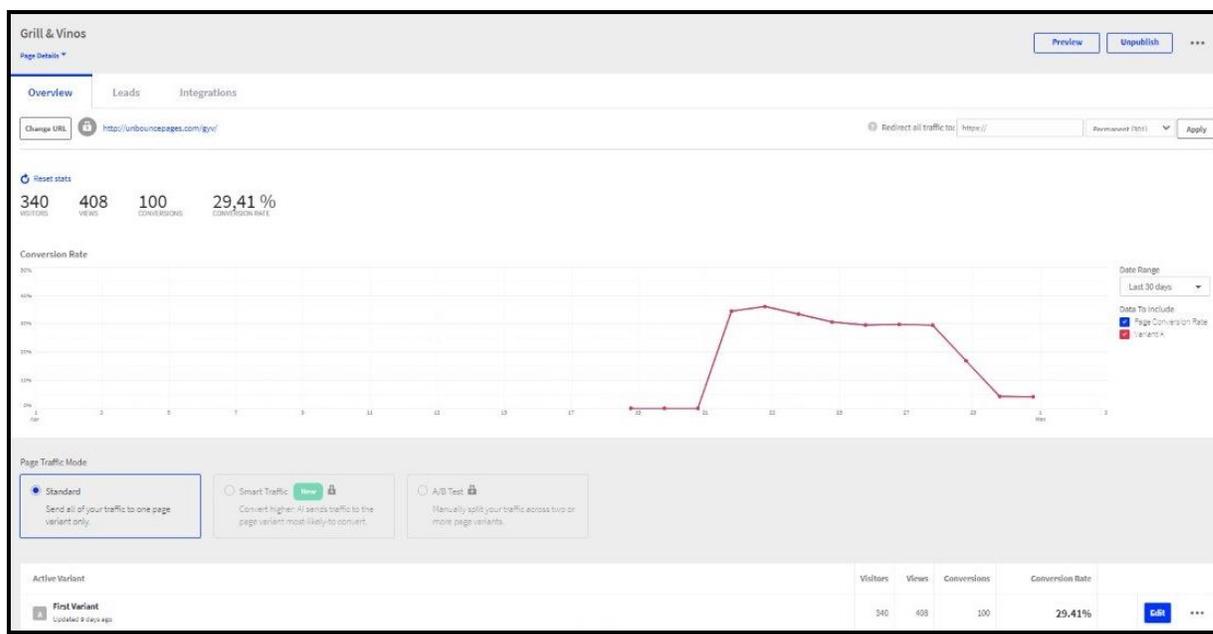


Figura 14. Resultados de la Landing page a través de Unbounce.

En este punto vale precisar cómo se estableció la métrica a lo largo de los resultados de los experimentos realizados. Inicialmente la métrica establecida en las tarjetas de prueba fue del 10% de la tasa de conversión al 14 de septiembre del 2020, tal como se visualiza en la siguiente figura 15.

Tarjeta de pruebas		Strategyzer
Landing Page – Versión 1	14 de setiembre de	
Grupo N° 5		
PASO 1: HIPÓTESIS		
Creemos que		
Los clientes necesitaban una plataforma donde encontrar todo para sus parrillas desde carnes, quesos, vinos y cervezas Premium.		
PASO 2: PROBAR		
Para verificarlo, haremos		
Una landing page que resalte y muestre los productos Premium que ofrecemos.		
PASO 3: MÉTRICA		
Y mediremos		
La tasa de conversión que será del 10% de clientes que estén interesados en consumir los productos Premium que ofrecemos.		
PASO 4: CRITERIOS		
Tenemos razón si		

Figura 15. Resultados de las tarjetas de prueba.

Posterior a ello en las tarjetas de aprendizaje se evidenció esta necesidad por parte de los clientes, en contar con una plataforma ecommerce que cuente con los productos de su preferencia para la elaboración de una parrilla y se obtuvo un 13.7% en la tasa de conversión en el periodo de publicación de 7 días calendarios, tal como se puede visualizar en la figura 16.

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer	
Landing Page	24 de setiembre de 2020
Grupo N° 5	
PASO 1: HIPÓTESIS	
Creíamos que	
Los clientes necesitaban una plataforma donde encontrar todo para sus parillas desde carnes, quesos, vinos y cervezas premium.	
PASO 2: OBSERVACIÓN	
Observamos	
Que obtuvimos un porcentaje de 13.7% de clientes que se suscribieron.	
PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES	
A partir de ahí aprendimos que	
Nuestros potenciales clientes están dispuestos a adquirir carnes, quesos, vinos y cervezas en nuestra plataforma con el fin de encontrar todo en un solo lugar y recibir el pedido en casa sin necesidad de salir.	
PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES	
Por lo tanto, haremos	
Pondremos énfasis en realizar ventas a través de nuestra plataforma virtual, utilizando uso las redes sociales para darnos a conocer.	

Figura 16. Resultados de las tarjetas de aprendizaje.

Por tanto, para este nuevo experimento y validación la métrica establecida de este emprendimiento era el conseguir captar el interés e intención de compra de nuestros productos ofrecidos en la landing page, nuestra meta era 15% en la tasa de conversión, lo cual equivalía a 51 personas aproximadamente. Sin embargo, se obtuvo 29.41%, es decir 100 clientes potenciales en los 11 días que duró la publicación.

4.2.2.2. Resultados Facebook:

La siguiente figura 17, nos expone que del total de personas interesadas en el anuncio de Grill & Vinos, el 58% fueron varones, mientras que el 42% fueron mujeres. Así mismo se evidencia que la edad sobresaliente de los interesados se encuentra en el rango de 35 a 45 años en varones y 44 a 54 años en mujeres.

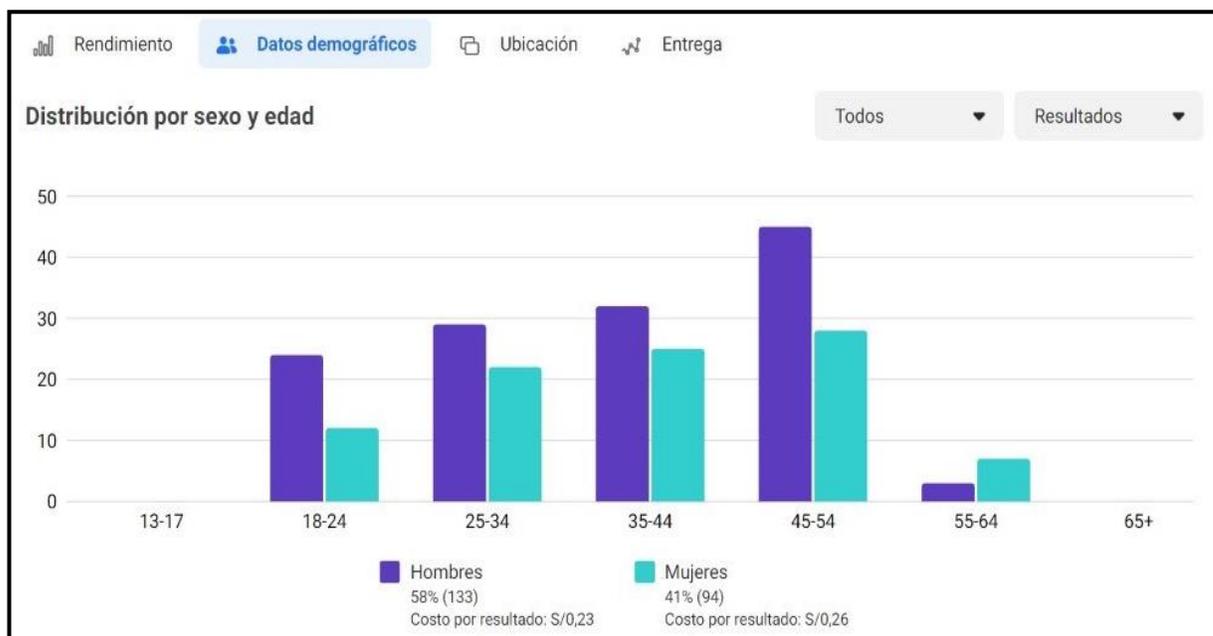


Figura 17. Resultado de la publicación de Facebook de Grills & Vinos.

La siguiente figura 18, nos muestra que el anuncio publicado tuvo mayor interacción en las regiones de Lima y Callao llegando a 17,811 personas. De los cuales 9,017 personas fueron de la Región Lima y 8,793 personas de la Región Callao. El rango de edad de las personas donde llegó la publicación fue de 20 – 55 años.

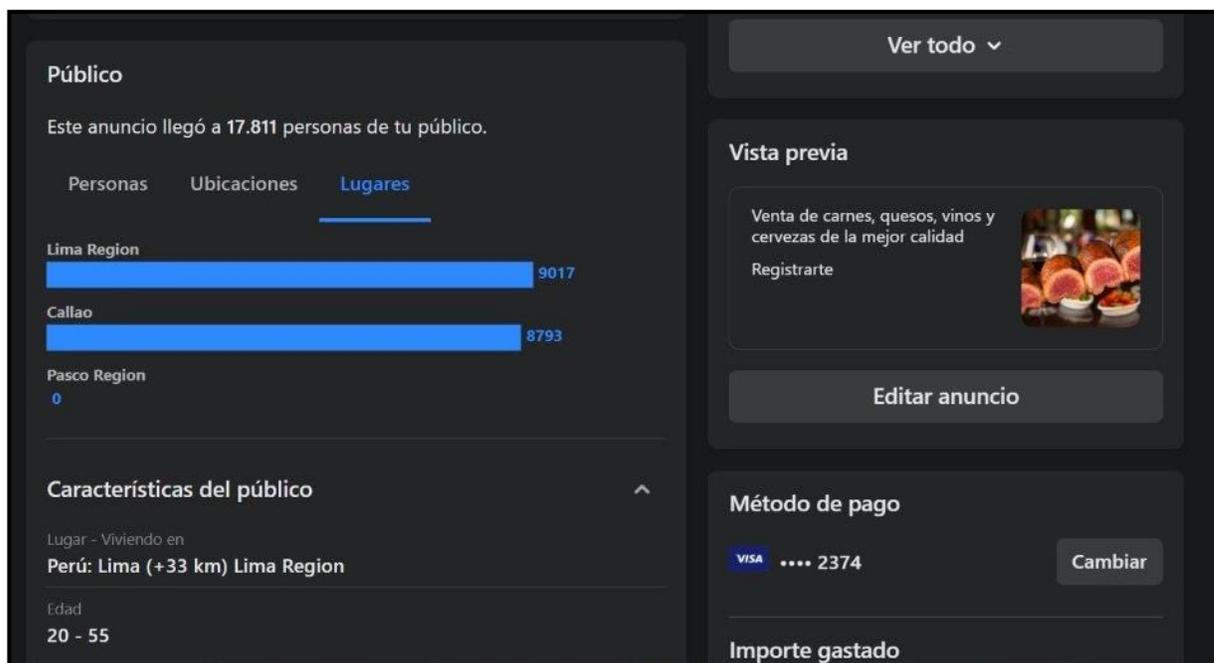


Figura 18. Resultado de la publicación de Facebook de Grills & Vinos.

4.2.2.3. Decisión

Según los datos estadísticos de las publicaciones activas, se determina que el rango de edad con mayor participación mediante el anuncio son personas entre 35 y 44 años; siendo los más interesados los varones (58%) de acuerdo con los resultados obtenidos. Asimismo, en la región Lima-Callao fue donde hubo mayor interacción. Por último, la landing page nos arroja una tasa de conversión de 29.41% para el proyecto de negocio de Grill & Vinos.

4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Se observó que los problemas recurrentes son tres: la aglomeración de personas en los supermercados y la exposición al contagio de COVID-19, insuficiente stock de productos premium en un solo lugar y la falta de tiempo para comprar productos parrilleros. En consecuencia, a las personas entrevistadas sí les gustaría contar con una plataforma de servicio de delivery de carnes para parrillas.

Asimismo, se observa en las entrevistas realizadas que las personas están dispuestas a solicitar el servicio de delivery a través de plataformas ecommerce; siempre y cuando les generen ciertos beneficios tales como: ahorro de tiempo, mejor manejo de stock, calidad y garantía del producto. Además, no solo se realizará el servicio de delivery, sino que además se brindará asesoría virtual de un especialista a quienes realicen pedidos y soliciten información acerca del tipo de carne y corte elegido para su parrilla. Los potenciales clientes no solo se guían por la variedad y calidad de los productos, sino también esperan un buen servicio personalizado. De esta manera, si se ofrecen y mejoran los beneficios a los clientes, la propuesta será exitosa.

Por otro lado, se anunció a través de Facebook la promoción de la landing page y participaron 340 visitantes, de los cuales 100 personas compartieron sus datos. Estos datos permitirán verificar la factibilidad de la idea de negocio. Finalmente, se valida la propuesta de negocio de Grill & Vinos, obteniendo una tasa de conversión de 29.41% superando el porcentaje mínimo de aceptación inicial de 15%, por lo cual se recomienda emprender el negocio en un corto plazo, dado que con la información obtenida se tendría una buena aceptación en el mercado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

El plan de marketing, según Muñiz (2001) señala que es “la herramienta básica de gestión, que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados” (pág.188).

Los objetivos que se buscan alcanzar para el proyecto tienen como finalidad que la marca logre ingresar al mercado de distribución de insumos para preparar parrillas. A continuación, se presentan los siguientes objetivos de marketing a lograr mediante el modelo de objetivos SMART (específico, medible, alcanzable, realista y tiempo):

- Obtener un nivel de satisfacción de servicio de 80% a los clientes en el primer año, aumentando la fidelización de los productos y servicios a través de la atención al cliente en la pre y post venta.
- Incrementar el tráfico de visitas a la página web tomando como base 1000 visitas en un 20%, por medio de campañas de marketing digital, con el objetivo de aumentar las ventas de productos premium de parrillas en un lapso del primer trimestre.
- Ser reconocidos como la primera opción de ecommerce en ventas de productos premium de parrillas en Lima Metropolitana a partir del primer año.
- Fidelizar al 40% de los clientes durante el primer año de lanzamiento de la plataforma ecommerce, mediante el óptimo servicio brindado, la rápida atención de los pedidos del cliente en una plataforma amigable, sencilla y confiable.

- Asignar el 8% de ingresos por las ventas para el presupuesto de marketing anualmente, para mantener la marca posicionada y en la mente del consumidor, con posibilidad de variación porcentual en base a la demanda.

5.2. Mercado objetivo

5.2.1. Tamaño de mercado total

De acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre las estimaciones en el año 2021, se presenta un total de nueve millones ochocientos cuarenta y siete habitantes en Lima Metropolitana. Asimismo, el porcentaje de trabajadores que se indica en el informe INEI es del 53.13% en base a los indicadores del mes de diciembre del 2020 hasta enero y febrero del presente año 2021, y se tiene en el mismo periodo de estimación el 93.91% de trabajadores entre el rango de edades de 24 a 56 años. Por otro lado, el porcentaje de personas con estilo de vida moderna indicado por el CPI de su última actualización correspondiente hasta el año 2019, señalan que es del 13.4%. Por último, el porcentaje de consumidores de carnes y bebidas alcohólicas corresponden al 6.32% señalado por INEI en sus últimos indicadores hasta el año 2020.

Tabla 4.

Tamaño de mercado total.

Variables	Concepto	Porcentajes	Valores
Geográfico	Nº Personas a nivel nacional de Lima Metropolitana (INEI, 2021)		9'847,000
Demográfico	Porcentaje de trabajadores (INEI, Dic 2020/Ene-Feb 2021)	53.13%	4'235,200
Demográfico	Porcentaje de trabajadores de 24 a 56 años (APEIM, Dic 2020/Ene-Feb 2021)	83.91%	3'553,700
Psicográfico	Porcentaje de personas con estilo de vida moderna (CPI, 2019)	13.4%	1'319,498

Conductual	Porcentaje de consumidores de carnes y bebidas alcohólicas (INEI, 2020)	6.32%	622,330
------------	---	-------	---------

5.2.2. Tamaño de mercado disponible

De acuerdo con el informe de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencias de Mercados – APEIM, el estimado respecto al porcentaje de personas que trabajan y están en edad de 24 a 56 años es de 83.91% que equivalen a 622,330 personas a nivel Lima Metropolitana que viene a representar el TAM. En segundo lugar, según las estadísticas de APEIM, el 26% de las personas que viven en Lima Metropolitana, pertenecen al nivel socioeconómico A y B, el cual representa una población de 161,805 y de esta cifra el 20.62% corresponden a la zona 6 (Distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). En tercer lugar, en Lima Metropolitana el NSE A y B que residen en los distritos de la zona 6 y 7, equivale a personas.

Tabla 5.

Tamaño de mercado disponible.

Variables	Concepto	Porcentajes	Valores
	Tamaño de Mercado Total - TAM		622,330
Demográfico	N° de personas de nivel socioeconómico A y B a nivel Lima Metropolitana (APEIM,2020)	26.00%	161,805
Demográfico	Porcentaje de personas de nivel socioeconómico A y B que residen en el sector 6 y 7 de Lima Metropolitana (APEIM,2020)	20.62%	33,364
Conductual	Porcentaje de personas que compran online y están concentrados en Lima y callao (ECOMERCE, Perú2021)	70%	23,354
	Tamaño de mercado disponible		23,354

5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target)

En este punto vale recalcar que el cálculo del mercado operativo se obtuvo con el resultado del mercado disponible y la tasa de conversión de la Landing page, la cual tuvo una aceptación de 29.41% en las personas que ingresaron para solicitar más información respecto a los productos que ofrece en la web Grill & Vinos.

Tabla 6.

Tamaño de mercado operativo.

Variable	Porcentajes	Valores
Tamaño de Mercado Disponible		23,354
% de Conversión de la Landing page (investigación primaria 4.2.2)	29.41%	6,868
Tamaño de mercado operativo		6,868

5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado

Según la Cámara de Comercio de Lima (2019), el Perú tiene un incremento del volumen importado de carne y menudencias de res en un 21% a septiembre del 2019. Tal como muestra el siguiente gráfico. A continuación, se representa en la figura 19 el ingreso importado de carnes vacuno y menudencia de res que registró en el 2019 un crecimiento del 21% con respecto al año anterior.

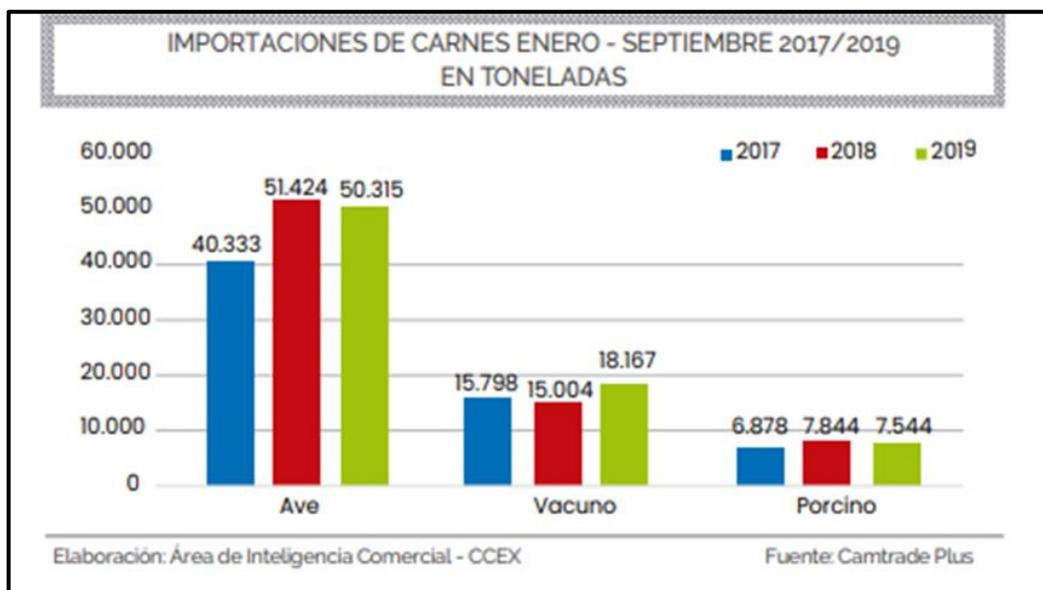


Figura 19. Ingreso al país 18,167 toneladas, Camtrade Plus, Área de Inteligencia Comercial - CCEX, 2019.

A continuación, en la figura 20 se visualiza que la carne de res ocupa el segundo lugar dentro de los animales más consumidos en el mercado peruano. El 2019 llegó a tener una participación del 24% del total importado.

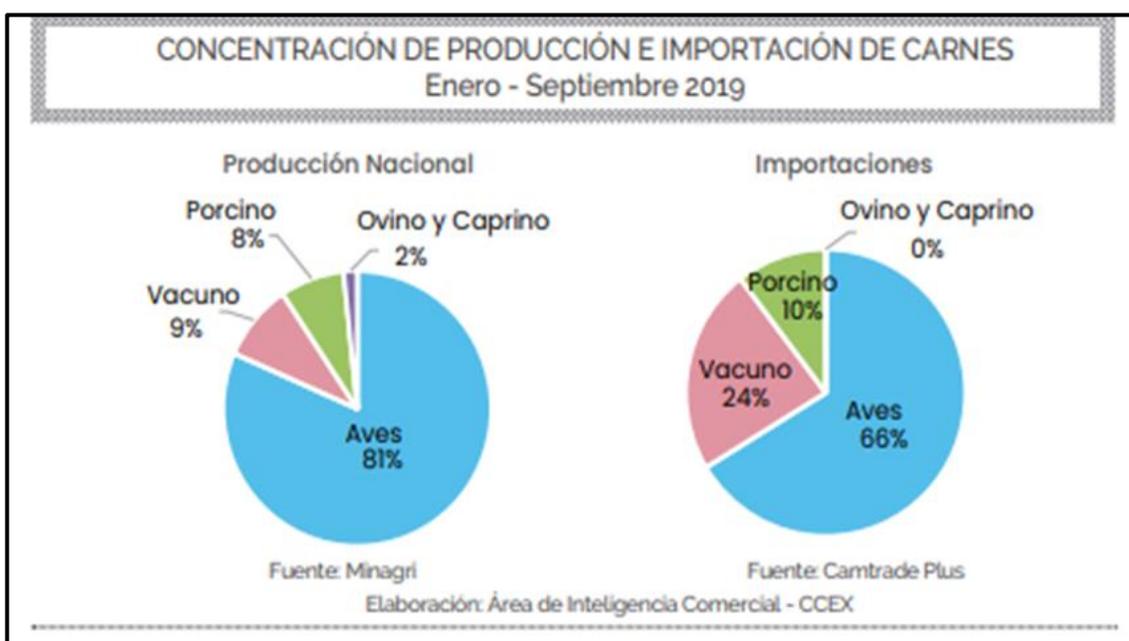


Figura 20. Área de Inteligencia Comercial - CCEX, 2019.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (2017), en sus perspectivas agrícolas 2017-2026, presentan proyecciones de mercado para los principales productos básicos agrícolas. En el cual destaca que el consumo de carne de vacuno aumentará de manera gradual durante los próximos 10 años. Indican que para el 2026 se espera que dicho consumo aumente casi 6% en los países desarrollados, mientras que en las regiones en desarrollo se espera que se incremente alrededor de 17%.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (2019), indica que el consumo per cápita debe ser mayor a 10kg por persona al año, sino se considera insuficiente llegando a generar subnutrición y malnutrición en la población. Es por eso que el MINAGRI a través de sus distintas comunidades asociadas, promocionan el consumo de carne con ferias, concursos y remates; en lo que es la reproducción, crianza, alimentación y engordado de carne vacuna en el País.

5.3. Estrategias de marketing

5.3.1. Segmentación

El principal objetivo de la segmentación de mercados es poder marcar puntos específicos y delimitarlos para luego implementar una estrategia de mercadotecnia que pueda dirigirse a aquel segmento objetivo que se quiere captar. Al separar los mercados dependiendo de las características propias que se buscan del consumidor objetivo trazando las bases necesarias para satisfacer sus necesidades por medio de combinaciones de mercadotecnia del producto o servicio. Ello proporcionara a la organización centrar sus actividades en conjunto de las

oportunidades encontradas para cumplir en satisfacer las exigencias particulares del segmento atractivo (Kotler, P., 2001).

Con respecto a la segmentación planteada para Grill & Vinos, definieron las siguientes variables de acuerdo con los criterios propuestos por Kotler.

Demográfico	Género	Femenino y Masculino
	Edad	25 - 56 años
	NSE	A y B
	Ingresos	Medio-alto
	Ocupación	Personas que tienen trabajo estable
Geográfico	Localización	Lima Metropolitana
Psicográfico	Grupos	Personas que llevan un estilo de vida ajetreado y moderno, que prefieren la comodidad de su hogar, valoran compartir momentos con sus seres queridos, con preferencias por productos de calidad y ponen primero su salud.
Conductual	Ocasión	Deseo de compartir tiempo en familia o con amigos al consumidor una parrilla
	Beneficios	Productos que cumplen con estándares altos de calidad
		Diversidad de productos en cortes de carnes, cerveza, quesos y vinos
		Servicio de delivery
		Atención las 24 horas del día
		Protocolos de salubridad
		Servicio de atención pre y post venta
Productos Premium		

Figura 21. Criterios de segmentación según Kotler.

Estrategia de nicho de mercado

Esta estrategia se determinó hacia todos los distritos que se encuentran en Lima Metropolitana y que tienen un alto poder adquisitivo, puesto que Grill & Vinos se enfoca en las necesidades específicas de los consumidores que tiene le gusto que comprar productos variados Premium para parilla y de excelente calidad, sin importar el precio. Asimismo, el perfil del consumidor

se caracteriza como personas que están en la necesidad de encontrar todos los productos que necesita en un solo lugar; por otro lado, se identificó como principales preocupaciones la falta de tiempo y el cuidado de su salud. Estas variables contribuyeron a definir con más detalle el segmento más atractivo para la plataforma de parilla Grill & Vinos.

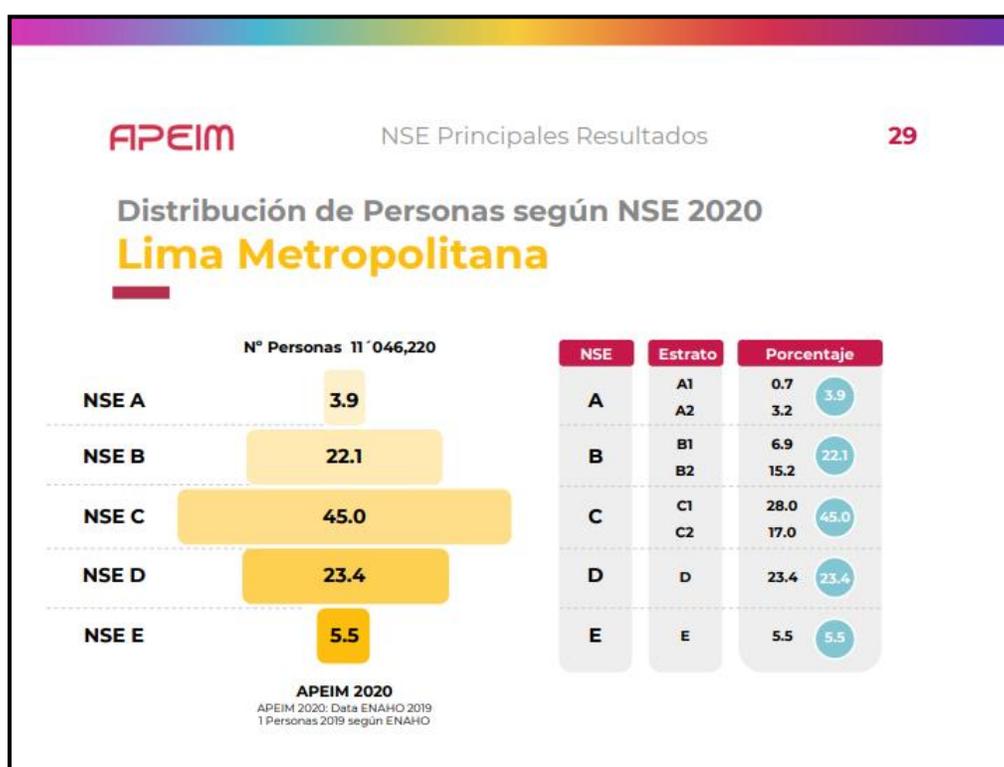


Figura 22. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana, APEIM, 2020.

Según resultados subidos por APEIM (2020), se puede apreciar que hay un total de 11'046,220 personas en Lima, en donde se visualiza que los segmentos A y B a los cuales se dirige la propuesta de parillas Grill & Vinos representa el 26% del total de personas que se encuentran en Lima. A partir de esta información se cuantificar los consumidores que pertenecen al perfil de consumidor determinado, a quienes se dirigirá la propuesta de negocio de parillas.

5.3.2. Posicionamiento

En términos de marketing, el posicionamiento consiste en diferenciar a la marca de una organización frente a la competencia. Se busca proponer una idea de negocio que satisfaga todas las necesidades del consumidor a nivel interno y externo, con el objetivo de posicionarse en la mente del consumidor. En simples palabras una estrategia de posicionamiento permitirá a la empresa, marca, producto o servicio a crear la imagen deseada y única a través de un plan puesto a la acción, en el cual se analizan diversas tácticas y factores comerciales que permitirán a la marca crear su propio reconocimiento, imagen y a la vez fidelizar a su mercado objetivo. Asimismo, a través del desarrollo de una estrategia de posicionamiento correctamente diferenciada se podrá definir la ventaja competitiva a partir de la evaluación de las características del mercado deseado, que se mantenga estable al pasar el tiempo (Moraño, X., 2010). Para ello, Michael Porter propone los siguientes tipos de diferenciación como estrategia para que un determinado producto o servicio destaque.

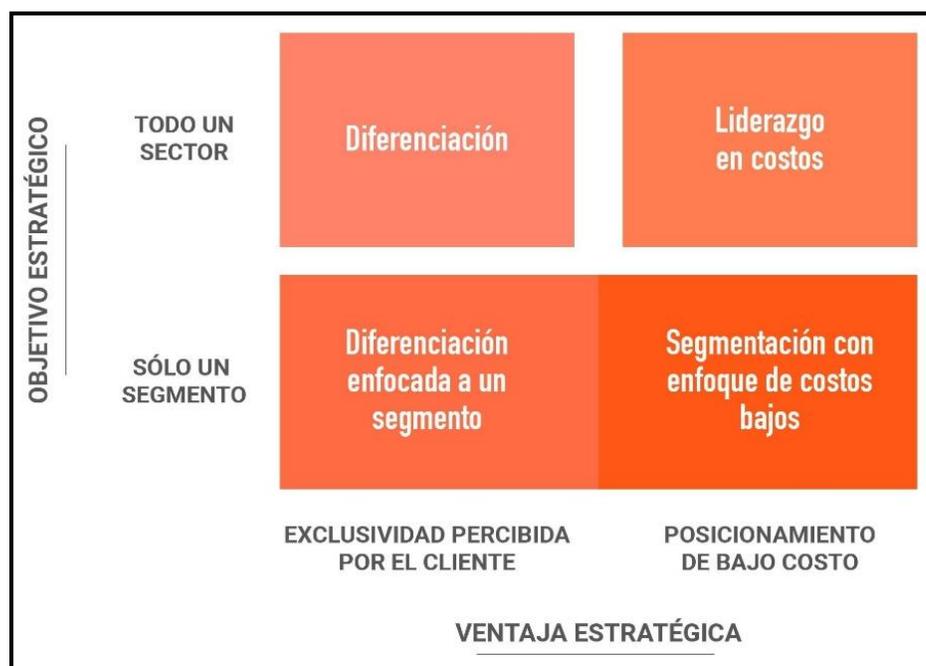


Figura 23. Estrategias de diferenciación según Michael Porter, Titular.com, 2018.

La estrategia de posicionamiento que propone Grill & Vinos, se enfoca hacia la diferenciación enfocada de su producto al centrarse en un nicho determinado, con el objetivo de satisfacer las necesidades específicas encontradas; como la variedad de productos parrilleros de calidad, personal altamente capacitado y un servicio diferenciado. El público objetivo a los que se va a orientar la estrategia es hacia los consumidores y amantes de la buena parilla. Para proyectarse en la mente del consumidor como una marca muy especializada en este tema y enfocada en sus necesidades, se definieron los diversos aspectos en los que Grill & Vinos diferenciara tanto su servicio, personal y producto de manera muy específica.

Servicio

La plataforma ecommerce Grill & Vinos tiene el objetivo de centrar su servicio en la satisfacción de las necesidades y preocupaciones de sus consumidores, puesto que por medio de su principal herramienta que es su página web, facilita al cliente encontrar el producto que buscan de acuerdo con sus especificaciones a través de filtros programados y categorías pre establecidas. Además, la plataforma cuenta con una herramienta tecnológica integrada que es la IA, la cual convierte la interfaz de la web en una más interactiva al tener una memoria interna que recuerda las principales búsquedas del consumidor y crea sugerencias personalizadas con respecto a ellas. La plataforma también tiene integrado Chatbots que facilitan la comunicación entre consumidor y la empresa direccionándolos a un especialista para resolver duda sobre el producto o servicio. Con respecto al servicio de delivery, la plataforma ecommerce tiene la opción de hacer seguimiento en tiempo real el pedido, para efectos de asegurar al consumidor el control de este.

Personal

Grill & Vinos se preocupa mucho por la atención que se le brinda a su consumidor y que para el final de su servicio se sienta satisfecho con él. Es por ello, que se contrata personal que cuente con habilidades intrapersonales bien desarrolladas, experiencia en el rubro y que tenga todos sus documentos en regla. Una de las principales labores que tiene Grill & Vinos es mantener al trabajador constantemente capacitado; es por ello, que la empresa destina una cierta cantidad de recursos financieros en el desarrollo de su personal para brindar una excelente atención al cliente. Los empleados de Grill & Vinos contarán con una serie de incentivos por temas de servicio para mantenerlos motivados e incentivados con su trabajo, lo cual permitirá que el servicio tenga una alta aceptación y formar relaciones cercanas con el consumidor. En cuanto al personal encargado del delivery, se cuenta con personal que está capacitado para brindar un servicio confiable y responsable, además de conocer y hacer uso de los protocolos determinados por el MINSA para evitar algún contagio.

Producto

Por medio, de la plataforma ecommerce de Grill & Vinos se ofrecen una gran variedad de productos especialmente para la elaboración de parillas, aquí el cliente puede encontrar todo lo necesario para su parrilla. Asimismo, se puede visualizar la categoría de proveedores con los que cuenta, de los cuales el consumidor puede elegir el que sea de su preferencia. Cabe resaltar que, los proveedores están certificados como Premium y los productos que surten a Grill & Vinos cuentan con altos estándares de calidad y sanidad requeridos para su consumo. Se pueden encontrar una serie de productos selectos entre Cortes de carne, quesos parrilleros, cervezas artesanales y tipos de vinos. Los proveedores (Zimmermann, Osso, Artequesos,

Diageo Perú, La Cerveteca) y productos son netamente nacionales, lo cual permite brindarle un producto con la confianza que representan los mismos, puesto que están posicionados como las marcas más notables.

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1. Estrategia de producto / servicio

Una estrategia de producto bien analizada y desarrollado lograra añadir valor a su marca. La misión principal de estas estrategias es facilitar el reconocimiento de la imagen que proyecta el producto; además de dar a conocer el mensaje que transmite la marca, como cuáles son sus principales atributos que hacen el al producto diferente. Ello permite influir en la percepción del consumidor sobre el producto o servicio (ESAN, 2017).

Grill & Vinos determina su estrategia de producto/servicio según los puntos clave que centran en los atributos del producto y servicio, atención personalizada al cliente y precio exclusivo. Lo que permitirá a la plataforma ecommerce de Grill & Vinos crear un alto reconocimiento de marca e imagen y beneficios que son identificadas como valor añadido. Para reconocer el nivel de diferenciación y ventaja con el que cuenta Grill & Vinos frente en el aspecto competitivo, se valuaran las características principales de cada uno de los principales competidores que se encuentran posicionados en los diversos mercados.

En la siguiente tabla se presentarán los competidores potenciales de Grill & Vinos, en conjunto con sus características identificadas. Esta información fue obtenida por medio de las plataformas que maneja cada una de ellas.

COMPETIDORES						
	Murray's	Wine Meats Cheese	Barbecue at home	Almazara Gourmet	La bodega Iberica	Notas de Cata
Tienda	Física / Virtual	Virtual	Física / Virtual	Física / Virtual	Física / Virtual	Física / Virtual
Servicio	Delivery, catering, barra de quesos, eventos, clases y atención al cliente.	Delivery, catering y clases virtuales.	Delivery, recetas online y promociones por suscripción.	Delivery y atención al cliente.	Delivery, eventos, catas, catering, compras internacionales y atención al cliente.	Delivery, cata de vinos, clases y atención al cliente.
Producto	Cuentan con una gran variedad de productos que provienen de proveedores internacionales. Distintos tipos de carnes, despensa y quesos de calidad media y alta.	Muy poca variedad de productos Premium, proveedores nacionales e internacionales. Calidad de los cortes de carne, quesos, vinos y cervezas, van desde baja a alta.	Alta variedad de acompañantes parrilleros, entre estándares y Premium, cuenta con proveedores nacionales. La calidad de sus carnes es de media a alta.	Diversidad de complementos y gran variedad de productos parrilleros. Cuenta con proveedores entre nacionales e internacionales en vinos. Calidad va de baja a media.	Poca variedad de productos parrilleros Premium. Cuenta con productos importados y proveedores nacionales. Gran variedad de quesos, embutidos y vinos de calidad media a alta.	Variedad de productos Premium y gourmet de proveedores nacionales e internacionales. Calidad de los productos va de media a alta.
Localización	Greenwich Village, New York City	California	Dallas, Texas	Av. La Fontana 1145, La Molina - Lima, Perú	Jr. Los Jazmines 120, Lince - Lima, Perú	Av. Conquistadores 512, San Isidro - Lima, Perú
Características	Negocio enfocado en la calidad, variedad y experiencia en quesos, su plataforma virtual contiene una gran variedad de acompañantes para parillas y de despensa.	Negocio especializado en vinos selectos y de alta calidad de diversas combinaciones. En su plataforma se da a conocer las diversas preparaciones de bebidas; además, se vende productos parrilleros.	Este negocio cuenta con gran experiencia en rubro de parillas, su plataforma contiene una gran gama de acompañantes y carnes parrilleras certificadas.	Negocio enfocado en la venta de productos gourmet y de buena calidad. Asimismo, se pueden encontrar diversos insumos y productos parrilleros. Alberga también productos de despensa.	Negocio enfocado en la venta de productos exclusivos. Diversidad de productos parrilleros, acompañantes y de despensa importados. Productos de calidad Premium española.	Negocio que está centrado en la crianza especializada de vinos. Por medio de la plataforma también se venen comidas preparadas y productos dirigidos hacia la parrilla.
Precios Premium	CARNES (\$100 - \$550) - QUESOS (\$36 - \$100)	CARNES (\$15) - QUESOS (\$15) - VINOS (\$74 - \$115) - CERVEZAS (\$19.99)	CARNES (\$52.99 - \$189.99)	CARNES (\$/44 - \$/95) - QUESOS - (\$/25 - \$/29.90) - VINOS (\$/55 - \$/130) - CERVEZAS (\$/27 - \$/29)	EMBUTIDOS (\$/35 - \$/85) - QUESOS (\$/149 - \$/169) - VINOS (\$/65 - \$/1,870) - CERVEZAS(\$/9.99)	CARNES (\$/85 - \$/120) - QUESOS (\$/35 - \$/41) - VINOS (\$/69 - \$/400) - CERVEZAS (\$/13 - \$/99)

<p>Atributos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece diversos servicios dirigidos a la degustación de sus productos, eventos y clases de cocina. • Cuenta con una gran acogida por parte de sus consumidores en redes sociales. • Las fotografías de cada uno de sus productos son muy profesionales. • Realiza promociones de manera estacional. • Cada producto está especificado de manera detallada. • Se puede construir un regalo personalizado y se pueden comprar gift cards. 	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución de imágenes que contrastan con la paleta de colores permite visualizar a la plataforma como sofisticada. • Realiza colaboraciones con diversos proveedores para la creación nuevos vinos. • Aplican estrategias de promoción como el patrocinio o alianzas a través de su plataforma. • Cuentan con certificados de calidad de cada uno de sus proveedores de vinos. • Su interfaz es rápida e interactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más de 70 años de experiencia en el mercado de servicio de parillas. • Gran influencia en el estado de Texas y parte de estados unidos. • Ofrece descuentos a las personas que se inscriban por primera vez. • Se caracteriza por dar una experiencia de hogar al consumidor. • Productos de la más alta calidad y alianzas estratégicas con proveedores de embudidos. • En la plataforma encuentra información detallada de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de la página está bien distribuido y las imágenes representan muy a los productos. • La interfaz de la web es muy rápida, además, incluye inteligencia ratificar como "chatbots". • Por medio del Zoom, facilita la visualización en alta calidad del producto. • Las imágenes de los productos se visualizan apetitoso, lo cual contribuye a que el consumidor lo compre más rápido. • La atención hacia el cliente es de contacto directo, ofreciendo valor agregado al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma web contiene toda la información básica de la empresa, lo que permite darse a conocer rápidamente mediante referencias. • Brinda diversos servicios dirigidos a los clientes como catering, catas privadas y compras desde España. • Su servicio de delivery cuenta con los protocolos estrictos y es rápido. • Se venden insumos adicionales como cuchillos, cortadores de quesos, destapa corchos, etc. Cuenta con el respaldo de seguros positive SSL. • Brinda al consumidor atención de manera personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de sus productos está respaldado por proveedores de productos categoría gourmet. • El servicio de delivery abarca a toda Lima Metropolitana y se hace en el mismo día o en 24 horas. Ofrece descuentos por estaciones y promociones de delivery gratis por la compra de un determinado monto. • Ofrece clases de cata de vinos y guías gratuitas de cocina. • Los consumidores tienen la oportunidad de inscribirse en su el club de vinos que les otorga una serie de beneficios adicionales.
<p>Defectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma se ve muy desordenada, no tiene contraste de colores y no se ha actualizado en un buen tiempo. • El único medio de contacto que se ofrece por medio de la web es inscribiendo su correo y su respectiva, lo cual puede resultar frustrante para el cliente. • No hay semejanza en los tipos de letra. • El diseño no está bien definido y las especificaciones de cada producto no tienen un orden. 	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de la plataforma no está actualizado, tipos de letras muy diversas. • Las imágenes de la presentación no cargan totalmente y hay productos agotados. • No prestan atención a los detalles de la página, lo que la hace muy básica. • Falta de innovación de las herramientas tecnológicas presentes. • El único medio de comunicación es por correo, haciendo difícil brindar una atención de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interfaz poco didáctica y demora en cargar, hay mucha usencia de trabajo en la distribución del diseño. • La plataforma no integra ningún tipo de filtros para la búsqueda selectiva de productos. • La plataforma no tiene una paleta de colores definida, se puede notar que no prestaron atención a los detalles. • No especifica los certificados de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una opción que hable sobre el negocio, los productos que ofrece y a lo que se dedica de manera definida. • Ausencia de desarrollo web y actualización del logo. • Los iconos no son uniformes y hay algunos que resaltan más que otros. • No presenta ninguna certificación, en donde se verifique que sus productos son gourmet. • No se visualizan los filtros de las categorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las imágenes de portada de algunos de los productos o packs son muy artesanales y de muy mala calidad, no se prestan atención a los detalles. • La distribución se visualiza desordenada, lo que puede repercutir en la pérdida del interés del consumidor. • Los colores de los botones de "vista rápida" no concuerdan con los colores de la plataforma. • Los filtros que se encuentran en cada categoría no funcionan de manera adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una plataforma que ofrece productos Premium, no demuestra ser lo por medio de su diseño web. • Se puede notar que los toques de los anuncios carecen de sofisticación. • El tamaño de los iconos de redes sociales es excesivamente grande y no tienen un solo formato. • Desorden en la categorización de los desplegables, en donde se puede encontrar productos repetidos.

Figura 24. Información detallada de la competencia, Grill & Vinos, 2021.

Según la información recabada desde las plataformas de los posibles competidores nacionales e internacionales de Grill & Vinos, se puede visualizar que en el mercado peruano no se ha podido encontrar ningún negocio que se centre en las principales necesidades del consumidor objetivo de Grill & Vinos. Hay negocios como Almanzara Gourmet que ofrece productos variados de categoría gourmet, pero la calidad de sus productos no es de nivel Premium; Su mercado objetivo se centra en el consumo masivo. La Bodega Ibérica se enfoca en su mayoría a ofrecer productos de despensa, insumos de cocina y algunos pocos productos dirigidos hacia la categoría de parillas. Notas de carta es una plataforma que ofrece productos de categoría Premium y gourmet enfocada en la venta exclusiva de vinos convirtiéndose en especialistas en esta categoría, sus estrategias de marketing se dirigen al consumidor de vinos selectos. En función a esta información no se ha podido encontrar un competidor potencial, ya que Grill & Vinos brinda un servicio diferenciado y a la vez un producto exclusivo enfocado a satisfacer las necesidades principales del segmento objetivo.

- La estrategia de producto/servicio de Grill & Vinos se concentra en los atributos tanto del producto y servicio, lo cual permitirá crear diferenciación, reconocimiento de marca y exclusividad para el segmento objetivo. Los atributos se detallan en los siguientes puntos, divididos por producto y servicio.

Atributos del Producto

- Productos entre carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales que cuentan con los más altos estándares de calidad. Además de contar con un gran catalogo variado en tipos, sabores, texturas y cortes; cada producto cumple con las condiciones y certificaciones sanitarias para su consumo.

- Alianzas con proveedores especializados y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, entre ellas están Zimmermann, Osso, Artequesos, Diageo Perú y La Cerveteca que cuentan con certificaciones en cada una de las categorías de productos parrilleros que se ofrecen en Grill & Vinos y
- En el empaque del producto se pueden verificar las indicaciones y características pertinentes. Además, el sellado de cada producto es hermético con el objetivo de no dejar que se contamine el interior.
- Grill & Vinos hace uso de cajas y empapelado que cumpla la función de acondicionamiento de cada uno de los productos producto, para evitar alguna manipulación forzosa. Además, se hace uso de productos reciclables y ecológicos en el empaquetado.

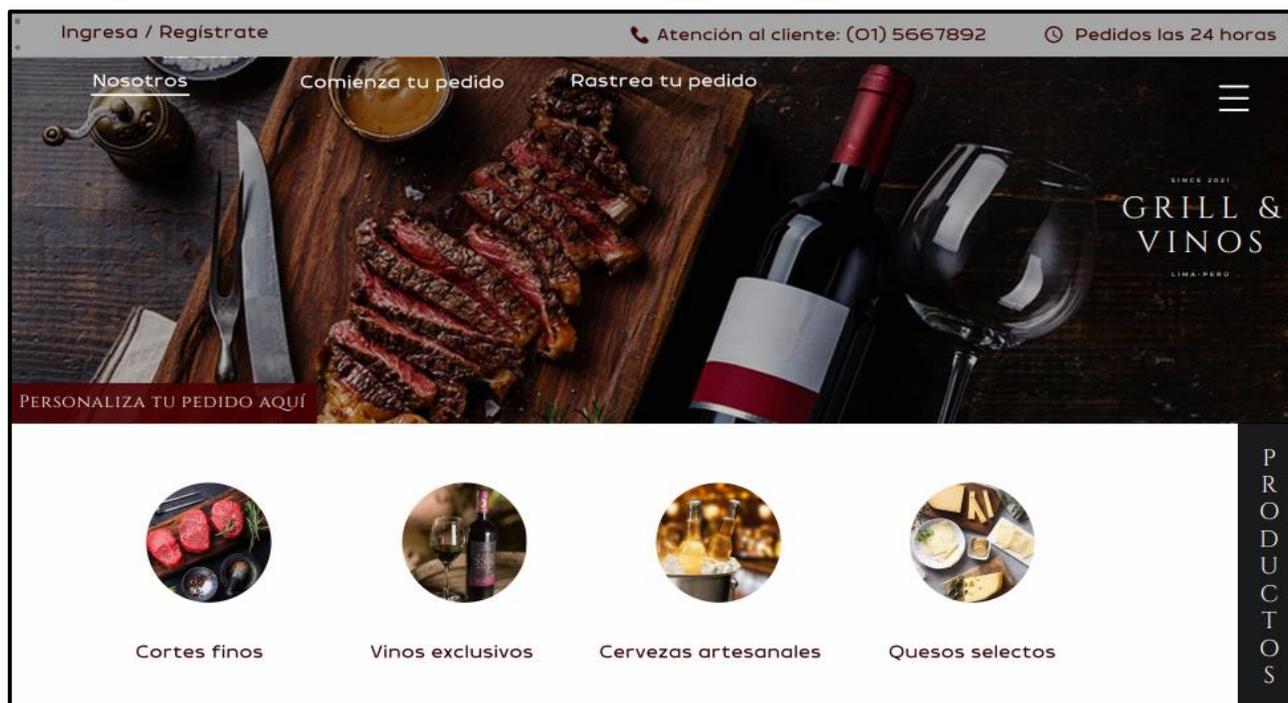
Atributos del Servicio

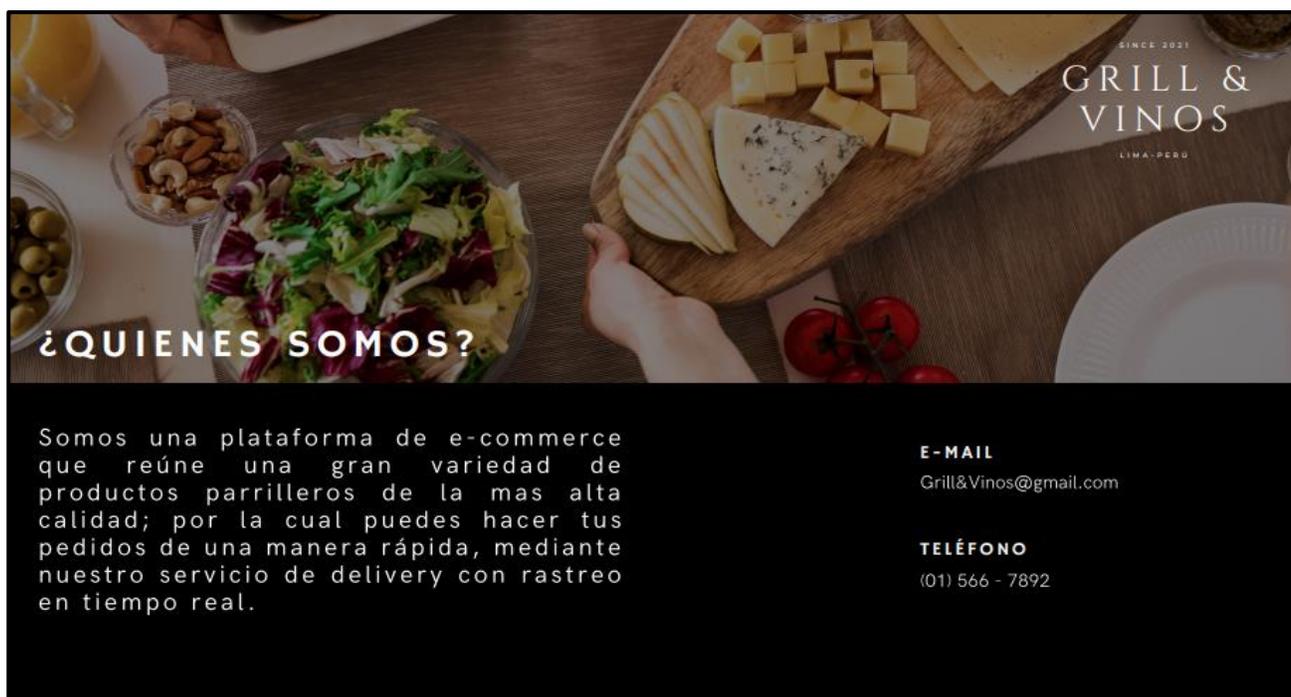
- Cuenta con personal especializado en el mantenimiento y servicio técnico que requiere la plataforma. Además, la interfaz de la página web incluye inteligencia artificial (Chatbots) para lograr que el consumidor tenga una excelente experiencia de compra por medio de su interactividad.
- El servicio de delivery es personalizado y exclusivo para cada uno de los clientes. Por otro lado, la labor de servicio se enfoca en la satisfacción y fidelización permanente de sus consumidores y el personal está en constante capacitación enfocada en la actitud del mismo.
- La página web cuenta con respaldo de una empresa de seguros, que provee la navegación segura y la confidencialidad de datos. Además, cuenta con servicio de delivery propio. El diseño de la plataforma ecommerce de Grill & Vinos, cuenta con acabados y detalles sofisticados. Convirtiéndola en rápida y entendible.

- La atención en los diversos canales de atención con los que cuenta Grill & Vinos esta apertura da las horas del día. Asimismo, por medio de la plataforma se puede realizar el seguimiento en tiempo real del pedido. Por otro lado, se hace uso del servicio Bonitel GPS que permite localizar el producto cuando está en camino, además brinda seguridad y control al consumidor.

5.4.2. Diseño de producto / servicio

Grill & Vinos es una plataforma ecommerce que ofrecerá variedad en la venta de carnes, quesos, vinos y cervezas premium, el cual se exhibirá en un catálogo digital en línea en la misma página web. Desde el momento que el cliente ingresa a la plataforma, le aparecerán paquetes parrilleros, recomendación de buenos maridajes, mensajes instantáneos con recomendaciones del Sommelier. En la siguiente figura, se observa una plataforma bastante amigable y práctica.





¿QUIENES SOMOS?

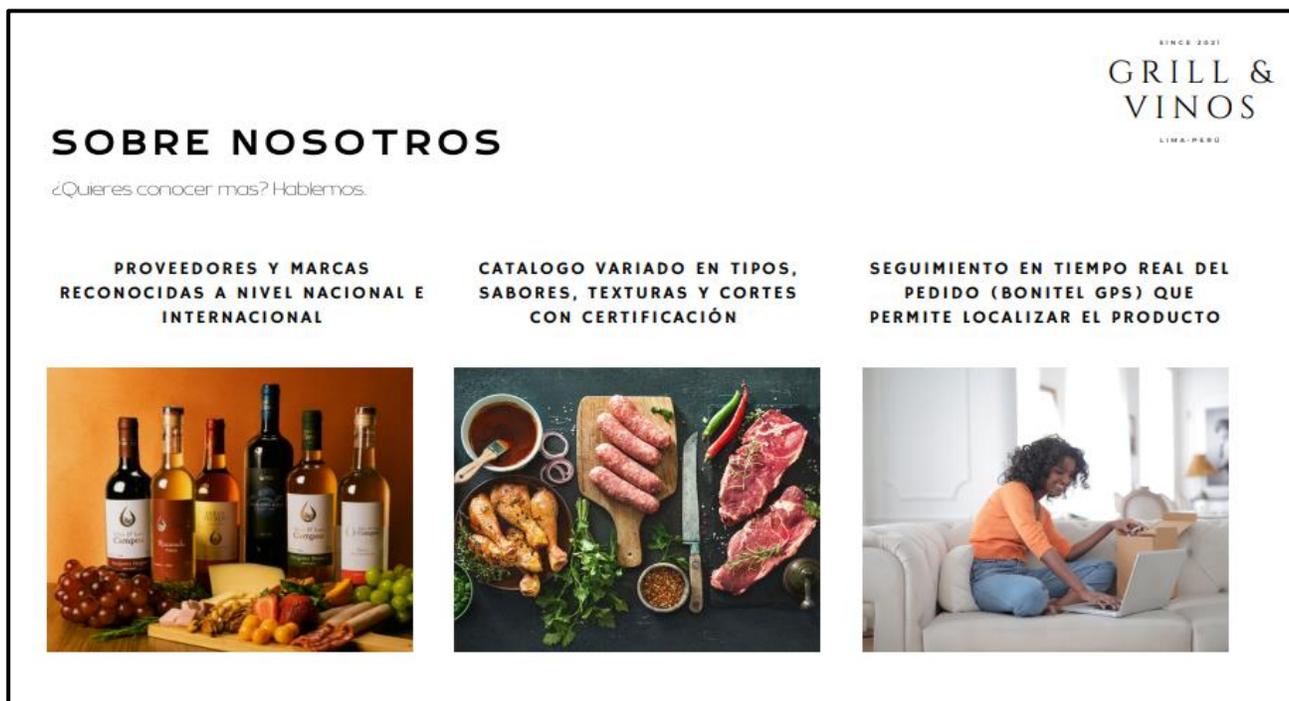
Somos una plataforma de e-commerce que reúne una gran variedad de productos parrilleros de la mas alta calidad; por la cual puedes hacer tus pedidos de una manera rápida, mediante nuestro servicio de delivery con rastreo en tiempo real.

E-MAIL
Grill&Vinos@gmail.com

TELÉFONO
(01) 566 - 7892

Figura 25. Plataforma ecommerce, Grill & Vinos, 2021.

En la siguiente imagen se puede visualizar los beneficios de los productos y el servicio que se ofrecerán a través de la plataforma ecommerce, tales como:



SOBRE NOSOTROS

¿Quieres conocer mas? Hablemos.

PROVEEDORES Y MARCAS RECONOCIDAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

CATALOGO VARIADO EN TIPOS, SABORES, TEXTURAS Y CORTES CON CERTIFICACIÓN

SEGUIMIENTO EN TIEMPO REAL DEL PEDIDO (BONITEL GPS) QUE PERMITE LOCALIZAR EL PRODUCTO

Figura 26. Imagen de los productos premium, Grill & Vinos, 2021.

- **Quesos**, los más selectos e importados quesos finos y deliciosos para acompañar una buena parrilla. En la lista tenemos quesos frescos, maduros, gourmet.
 - El pulé
 - Organic blue cheese.
 - Nazionale del Parmigiano,
 - Pitchfork Cheddar
 - Le Gruyère AOP
 - Palmita
 - Llanero

- **En cervezas la siguiente variedad:**
 - Double tempest
 - Wäls Aroeira
 - blue mond
 - Brewdog Elvis Juice fruit IPA

- **En carnes**, encontrarán los mejores cortes importados (argentinos y americanos)
 - Picanha
 - Entraña
 - Bife ancho
 - Bife angosto
 - Asado de tira
 - Tomahawk
 - T -bone

- Bife de cuadril
- VACIO - Certified Angus Beef
- Colita de cuadril americana, etc.

- **Vinos tintos** importados (españoles, argentinos, chilenos) como:
 - Carmelo Rodero
 - Mauro Vendimia seleccionada
 - Chivite colección 125
 - Reliquia Amontillado
 - Petit Verdot
 - Benjamin Romero Colección N°1
 - Artadi El Carretil 2016
 - Cirsion 2010
 - Montoya Cabernet Sauvignon
 - Domaine Loubéjac, etc.

Servicio de Delivery de Grill & Vinos

La plataforma ecommerce te dará acceso a realizar el seguimiento de tu pedido en tiempo real, la entrega de los productos es bajo todos los protocolos de bioseguridad.

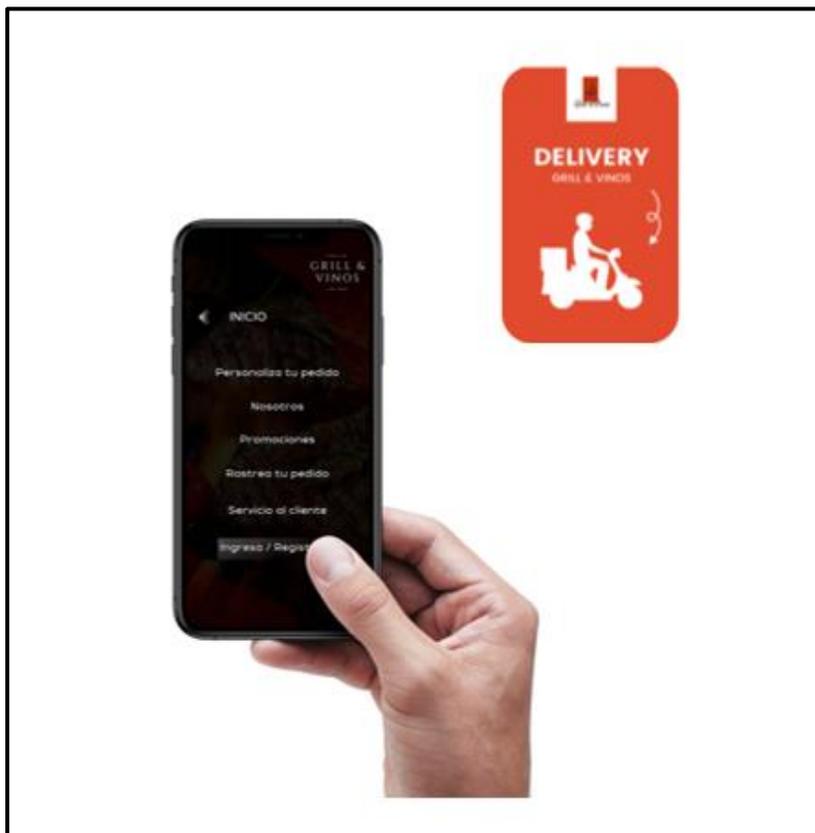


Figura 27. Imagen del servicio de delivery, Grill & Vinos, 2021.

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

La estrategia de precios según Hair, Lamb y McDaniel “es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto” (2002). Asimismo, según Randall señala que “la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho

cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general” (2003).

Por ello, el proyecto de “Grill & Vinos” mantendrá una estrategia de descremado de precios. Según Etzel, Staton y Walker (2004) señalan que es la colocación de un precio inicial relativamente mayor para un nuevo producto que entra al mercado. El precio que se le estima es totalmente superior al precio del mercado meta; por consecuencia, el precio incrementa de acuerdo con el interés de los consumidores que estén dispuestos a pagar por el nuevo producto.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana se incrementó en un 0.84% para el mes de marzo de 2021 y acumuló una variación de 1.46% desde el mes de enero hasta marzo del presente año. Por consiguiente, los precios de los productos premium que se ofrecerán en la plataforma ecommerce de Grill & Vinos se llegan a avaluar en base a los indicadores por INEI del rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas, en la cual indican un alza de precios en carnes y preparados de 4.6%, pero por el contrario los precios de quesos disminuyeron en 1.2%; asimismo, en el rubro de las bebidas alcohólicas tienen una variación porcentual positiva de 0.16%. A continuación, en la figura 23 se logra mostrar el IPC de Lima Metropolitana de lo que va actualizado hasta el mes de marzo del 2021 según Sunat por el INEI en el diario oficial El Peruano.

Índice de precios al consumidor			
Índice de Precios al Consumidor - IPC 2021			
Mes	IPC Base 2009 ¹	Variación Porcentual Mensual	Variación Porcentual Acumulada
Enero	136.32	0.74	0.74
Febrero	136.15	-0.13	0.62
Marzo	137.30	0.84	1.46
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

1/ IPC Lima Metropolitana publicado por el INEI en el diario oficial El Peruano.

Figura 28. Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, Sunat, 2021.

Por ende, en la figura 29 se muestran los precios de los productos que se ofrecerán en la página online de los proveedores de las marcas de Zimmerman, Osso, Artequesos, Caudalia Wine Box y La Cerveteca y se señalan el incremento del margen de 15% del precio unitario; además, se presenta en la figura 24 los precios de delivery según el peso, cantidad y horario.

Lista de Productos “Grill & Vinos” 2021		
Productos	Costo Unitario	Precio de Venta
Carnes	(S/. x Kg.) Zimmerman - Osso	(S/.)
Chorizo Parrillero	31.80	36.60
Pack Parrillero Cocktail	46.60	53.60
Bife de Lomo Griego	34.90	40.14
Bife de Lomo Marinado	34.90	40.14
Costilla Mediterránea	59.00	67.90
Bondiola Horneada	59.00	67.90
Lomo Ahumado	59.00	67.90
Corazón de Res	20.90	24.04

Salchicha Viena	43.00	49.50
Panceta Gaucha	36.00	41.40
Solomillo	50.60	58.20
Chuleta de Pierna de Cerdo	29.90	34.40
Brazuelo de Cerdo Ahumado	29.50	33.93
Carne Molida Premium	35.00	40.30
Quesos	(\$/ x 500 gr.)	(\$/.)
	Artequesos	
Madurado Llanero	17.80	20.50
Prensado Palmita	14.41	16.60
Provolino de Mano	16.95	19.50
Mozzarella Fresca	16.10	18.52
Bebidas Vinos	(\$/ x Unidad)	(\$/.)
	Caudalia Wine box	
Caelum Reserva Malbec	100.00	115.00
Koyle Royale	110.00	126.50
Finca Las Moras Black Label	96.00	110.40
Forrest Sauvignon Blanc	107.00	123.10
Marqués de Griñón	139.00	159.90
Pérez cruz Limited Edition	97.00	111.60
Château La Brande Bordeaux	142.00	163.30
Bressia Montegrelo	108.00	124.20
Constancia Altos de la Finca	87.00	100.10
Segredos de São Miguel	133.00	153.00
Cervezas (Artesanales Importadas)	(\$/ x Unidad)	(\$/.)
	La Cerveteca	
La Trappe Quadrupel	20.72	23.82
La Trappe Dubbel	19.12	22.00
Fullers Vintage Ale	56.90	65.44
Fullers London Pride	19.12	22.00
Guinness Draught	19.90	22.90
Anchor Porter	22.32	25.70
Anchor Liberty Ale	22.32	25.70
Bush de Charme	127.42	146.53
De Brabandere 1894	79.90	91.90
Paulaner Hefe Weisbier	11.12	12.80

Figura 29. Precio de productos, Grill & Vinos, 2021.

Tamaño	Peso	Cantidad	Costo (S/.)	Tarifa (S/.)	Horario (L-D)
Pequeño	De 3 a 8 kg.	De 3 a 6 botellas	Delivery Base S/. 20.00 + (peso/cantidad según corresponda)	4.00	Las 24 h. (Previa coordinación)
Mediano	De 9 a 14 kg.	De 7 a 10 botellas		6.00	
Grande	De 15 a 20 kg.	De 11 a 14 botellas		8.00	
Extragrande	De 21 kg. a más	De 15 botellas a más		10.00	

Figura 30. Precios de delivery, Grill & Vinos, 2021.

Por esta razón, la estrategia de descremado se puede aplicar, debido a que los precios en que se enfoca “Grill & Vinos” están totalmente establecidos para un segmento que tiene un nivel de poder adquisitivo alto para comprar los productos premium que ofrecen y pagar por el delivery hasta el punto de destino que indiquen.

Los consumidores podrán seleccionar su producto o productos de acuerdo con la lista que se les mostrará con su respectivo precio en la página online para posteriormente puedan acceder a las tarifas de deliveries según su pedido y terminar con su compra. Por ende, esta estrategia permitirá a “Grill & Vinos” lo siguiente:

- Generar márgenes de utilidad para amortizar sus costos de inversión en corto plazo.
- Diferenciarse de otras empresas o negocios por el precio y calidad de productos premium que se ofrecen a los compradores.
- Obtener rentabilidad por la captación de compradores que estuvieron dispuestos a pagar los precios relativamente altos al de otros negocios.
- Diferenciar los precios de los productos premium de acuerdo con la demanda de los compradores.
- Determinar el volumen de ventas de nuevos productos exclusivos y premium en los cambios de sus listas de carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales internacionales.

5.4.4. Estrategia comunicacional

Con la finalidad de alcanzar a mayor parte de público, Grill & Vinos desarrollará las siguientes acciones como parte de una estrategia de comunicación:

5.4.4.1. Publicidad

El perfil de Facebook e Instagram de Grill & Vinos es el pilar importante del cual se va a conseguir el tráfico favorable para abarcar a más público; por lo tanto, se va a crear un perfil para cada red social mencionada. A continuación, el detalle de la ejecución de cada red social:

Red Social	Empleabilidad	Cualidades	Periodicidad semanal	Periodicidad mensual	Presupuesto Económico (\$)	
					Detalle	Total
FACEBOOK	Creación de página como negocio.	- Publicación de anuncios semanales con textos, tipografías, colores e imágenes, acorde a crear un escenario "parrillero" a simple vista del espectador (navegador).	4 veces por semana	16 veces al mes.	16 (anuncios) x S/20.00 = s/320.00	S/480.00
	Publicación de anuncios.					
	Interrelación con el público las 24 horas del día.	-Publicación de videos cortos de preparaciones parrilleras.	1 vez por semana	4 veces al mes.	4 (video) x S/ 40.00= S/160.00	
INSTAGRAM	Creación de página como negocio.	- Publicación de anuncios semanales con textos, tipografías, colores e imágenes, acorde a crear un escenario "parrillero" a simple vista del espectador (navegador).	3 veces por semana	12 veces al mes.	16 (anuncios) x S/20.00 = s/240.00	S/240.00
	Posteo de fotos y publicación de anuncios.					
	Interrelación con el público las 24 horas del día.	-Creación de Reels en base a preparaciones de comida a la parrilla.	1 vez por semana	4 veces al mes.	Gratuito	

Figura 31. Presupuesto publicitario de Grill & Vinos, 2021.

Nota: En el presupuesto, en las publicaciones semanales de imágenes se está optando por un límite de gasto por anuncio de campaña de S/15.00; Del mismo modo, en las publicaciones semanales de videos se está optando por gasto límite de campaña de S/30.00.

5.4.4.2. Promoción de ventas

Las personas que compren por primera vez en Grill & Vinos tendrán un cupón de descuento del 10% en su segunda compra, si esta es mayor a S/ 200.00. Esta acción llevará a los clientes a mantener una especie de compromiso a la siguiente compra, porque valorarán y tendrán en la memoria el descuento que se han ganado. Así mismo, con esta estrategia se contemplará que la siguiente compra sea igual o aun mayor que la primera; lo cual, si el cliente tenía pensado comprar algo pequeño, con el tope que le está poniendo la empresa, decidirá hacer una compra más grande para aprovechar el descuento. Actualmente, los descuentos se han convertido en una herramienta tradicional; y Grill & Vinos no es ajeno a ello. En este punto es necesario recalcar que los clientes tienen bajo poder de negociación; es por ello, que la oferta contemplada es una opción muy tentadora y seducible para ellos.

5.4.4.3. Relaciones públicas

En este campo se va a optar por tener contacto con influencers que tengan contenido relacionado a la gastronomía en sus formatos. Los influencers son personas que tienen cierto poder (influencia) sobre otro grupo de personas o sobre una localidad; estos últimos en calidad de seguidores. Entonces, los seguidores se vuelven espectadores y lectores de todo lo que este influencer comparte en sus publicaciones. La estrategia será que el influencer nos mencione en sus posts de sus redes sociales (Facebook o Instagram) 1 vez por semana y Grill & Vinos en contraprestación le otorgará un espacio publicitario en el portal web. La duración de este acuerdo se renovará cada mes. La alianza con los influencers va a generar mayor alcance de público con un valor agregado de “recomendación” porque lo está compartiendo el influencer; Y esto los seguidores lo entienden como algo óptimo para adquirir.

5.4.4.4. Marketing directo

Se va a enfocar el Marketing directo en función a una herramienta electrónica masiva; sencilla de usar con un gran alcance de público. Los usuarios al momento registrarse en la landing page tendrán que colocar sus nombres, apellidos y el correo electrónico personal. Esta información se almacena en una base de datos a disposición, para posterior a ellos usarlo; para enviar correos masivos, también llamado email marketing.

A través de esta herramienta, se enviará emails en masa con fuertes campañas de marketing online, exhibición de los productos priorizando los de mayor trascendencia, portafolios de tipos de preparación, tendencias, entre otros. Cabe recalcar también, que el mail marketing permite llegar a una amplia gama de audiencias diferentes, no necesariamente a las que les guste nuestro producto o estén interesados en ello, esto lo convierte en una herramienta más convencional del marketing. (Iversen, 2020). La frecuencia será de 1 vez por semana bajo un presupuesto mensual de S/160.00, para cubrir gastos de edición y trabajo; porque, como se mencionó líneas arriba, se usará la base de datos que genere la landing page. Eso generará un ahorro significativo al emplear este recurso.

5.4.4.5. Marketing online

Una forma de tener mayor posicionamiento en la web es a través de incorporar el SEO como actividad complementaria al objetivo de tener más tráfico en la red. El SEO (Search Engine Optimization) son todas las técnicas o acciones destinadas a aumentar el tráfico de una web gracias a la optimización en los motores de búsqueda. (Ayala, 2016). El implementar SEO va a hacer que lleguen más visitas a la página porque el buscador nos va a poner dentro de las 3 o 5 primeras opciones luego de que el usuario inserte la palabra clave en el buscador.

Si Grill & Vinos aparece en las primeras posiciones es donde va a tener mayor opción a que clique la gente. Además, los usuarios ya tienen asimilado la idea que las primeras opciones son donde tienen mayor posibilidad de encontrar lo que buscan.

Se va a contratar una agencia de Marketing digital que nos brinde el servicio SEO en el buscador Google bajo la modalidad de a precio fijo; que consiste en establecer un precio sin variaciones mensuales. El presupuesto es de \$40.00 mensuales a modo de punto de partida y \$10.00 de servicio de mantenimiento de página.

5.4.4.6. Marketing viral

En los últimos años nació una tendencia de contenidos poco costosos que se comparten a la velocidad de la luz impactando en los usuarios de redes sociales. (Quiroa, 2019). Se trata de crear un video u otro contenido atractivo al público para posterior a ellos colgarlo en la internet (redes sociales) y darle ejecución de difusión. Grills & Vinos optará por usar esta herramienta tendencia y creará videos de contenidos altamente creativos y sorprendentes a través de la aplicación TIK TOK, que posterior a ello, serán expuestos en las redes sociales de la compañía. Las ventajas de tener el marketing viral son las siguientes:

- Bajo costo: La principal característica es que el usuario hace el trabajo, en ese sentido se reducen en magnitud los costes por difusión.
- Alcance potencial: Un video viral colgado en el internet puede llegar a tener un roce de audiencia internacional.
- No invade la propiedad: El usuario decide si comparte o no comparte el video viral.
- Ayuda a construir la marca: Si se acierta con la creatividad en el contenido, esto genera cierto grado de emoción en los usuarios y se vincularan personalmente con la marca.

5.4.5. Estrategia de distribución

Los canales de distribución según Hair et al. (2002) señalan que “es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo” (p. 380).

Es por ello, que Grill & Vinos aplicará el canal directo, debido a que venderá sus productos premium a través de su página online o sus redes sociales y posteriormente de haber sido estos seleccionados, la empresa les hará llegar directamente los pedidos al comprador final a través de delivery; quiere decir, que no contará con intermediarios. A continuación, se muestra en la figura 32 como emplea Grill & Vinos el canal de distribución directo.

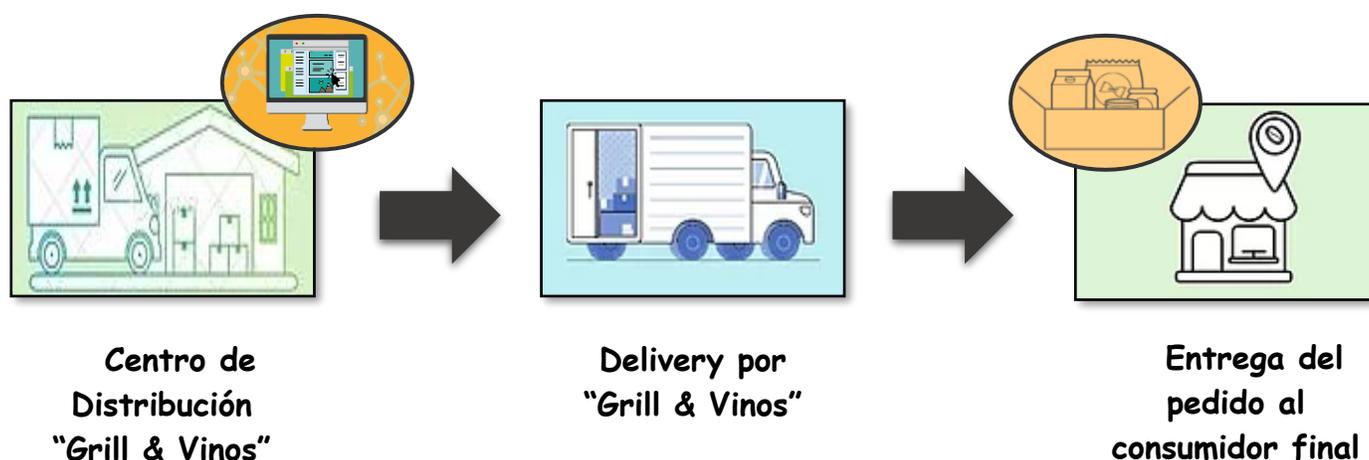


Figura 32. Canal de Distribución, Grill & Vinos, 2021.

Por otro lado, “Grill & Vinos” aplicará una estrategia de distribución exclusiva. Según Quiroa menciona que dicha estrategia “se produce cuando se determina que sólo se tendrá un distribuidor. Esto se aplica cuando se comercializan productos de lujo y de alto precio, de manera que no pierdan este nivel de posicionamiento” (2020). Asimismo, en la figura 33 se muestra la distribución exclusiva que aplica “Grill & Vinos”.

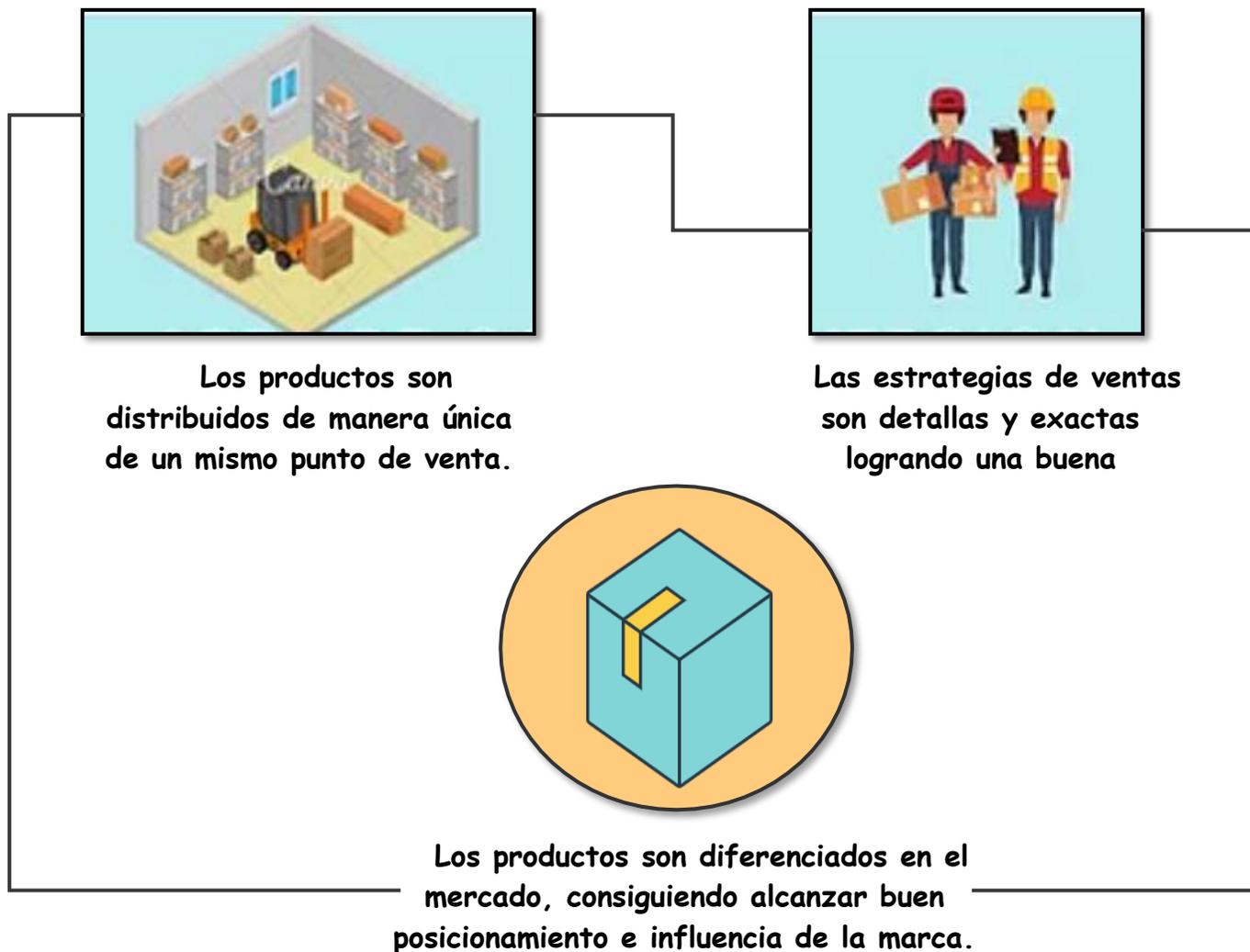


Figura 33. Estrategia de Distribución Exclusiva, Grill & Vinos, 2021.

Por consiguiente, la estrategia de distribución exclusiva que se aplicará permite que “Grill & Vinos” pueda tener beneficios, como los siguientes:

- A través de sus procesos obtendrá una relación directa con su mercado objetivo.
- Ahorra en gastos de logística y transporte para la distribución de los productos, con la previa coordinación del pedido para llegar a su consumidor final desde el centro de distribución.
- Velar de que las compras lleguen y se encuentren en buen estado al comprador.

Por ende, la estrategia exclusiva será útil porque permite que desde la compra de los productos premium hasta la llegada al punto de destino se logre otorgar un buen servicio, con objetivo de que la marca tenga gran aceptación por el consumidor final.

5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

El plan de ventas de la empresa proyectado se elaboró de manera lineal por cada uno de los productos analizados. Una de las políticas que se tendrá en la empresa es la siguiente: Se podrá acceder a los servicios a domicilio ante un monto mínimo de S/ 120.00 por pedido. Se ha proyectado como Ticket Promedio Anual aprox. S/ 156.00. La proyección de demanda promedio anual es de 2,520 pedidos aproximadamente donde en el primer año se venden 8,571 unidades de productos incluido: carnes, quesos, vinos y cervezas; obteniendo así, en ventas anuales, un promedio de S/ 895,610 lo que representaría un total de S/ 1,504, 000.00 a la cabo del quinto año respecto al plan de Ventas. Se proyecta vender, en promedio mensual, en el primer año, aproximadamente 800 productos. Respecto al primer mes, se obtiene con respecto a la demanda, la estacionalidad y las fuentes secundarias obtenidas en la que se obtiene que la demanda total sería de 858 productos equivalentes a 386 carnes, 86 quesos, 129 vinos y 257 cervezas. Según los objetivos se debe experimentar, desde el primer año, un crecimiento proyectado de 10% constante. El servicio se caracteriza por ser estacional. Es por ello, que se presentan tres campañas importantes al año, en los meses de:

- Enero: Inicio de vacaciones de verano.
- Octubre: Halloween.
- Noviembre y Diciembre: Navidad.

En las figuras siguientes, se presentan los datos del Plan de Ventas y la Proyección de la Demanda para el Año 1 al Año 5.

PEDIDOS	x DÍA	X MES	X AÑO
Proyección de la demanda	7	210	2520

Figura 34. Proyección de la demanda promedio anual de pedidos 2021, Grill & Vinos.

Estructura estacional de ventas:

UNIDADES VENDIDAS													
Productos	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
Carnes	386	348	309	270	230	192	309	288	270	386	425	443	3856
Quesos	86	77	69	60	51	43	69	64	60	86	94	99	858
Vinos	129	116	103	90	77	64	103	96	90	129	141	148	1286
Cervezas	257	231	206	180	154	128	206	193	180	257	283	296	2571
TOTAL	858	772	687	600	512	427	687	641	600	858	943	986	8,571

Figura 35. Proyección mensual de la demanda del año 2021, Grill & Vinos.

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)													
Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Carnes	S/ 140.00												
Quesos	S/ 40.00												
Vinos	S/ 150.00												
Cervezas	S/ 50.00												

Figura 36. Precio de venta unitario mensual del 2021, Grill & Vinos.

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Carnes	S/ 54,040.00	S/ 48,720.00	S/ 43,260.00	S/ 37,800.00	S/ 32,200.00	S/ 26,880.00	S/ 43,260.00	S/ 40,320.00	S/ 37,800.00	S/ 54,040.00	S/ 59,500.00	S/ 62,020.00
Quesos	S/ 3,440.00	S/ 3,080.00	S/ 2,760.00	S/ 2,400.00	S/ 2,040.00	S/ 1,720.00	S/ 2,760.00	S/ 2,560.00	S/ 2,400.00	S/ 3,440.00	S/ 3,760.00	S/ 3,960.00
Vinos	S/ 19,350.00	S/ 17,400.00	S/ 15,450.00	S/ 13,500.00	S/ 11,550.00	S/ 9,600.00	S/ 15,450.00	S/ 14,400.00	S/ 13,500.00	S/ 19,350.00	S/ 21,150.00	S/ 22,200.00
Cervezas	S/ 12,850.00	S/ 11,550.00	S/ 10,300.00	S/ 9,000.00	S/ 7,700.00	S/ 6,400.00	S/ 10,300.00	S/ 9,650.00	S/ 9,000.00	S/ 12,850.00	S/ 14,150.00	S/ 14,800.00
TOTAL	S/ 89,680.00	S/ 80,750.00	S/ 71,770.00	S/ 62,700.00	S/ 53,490.00	S/ 44,600.00	S/ 71,770.00	S/ 66,930.00	S/ 62,700.00	S/ 89,680.00	S/ 98,560.00	S/ 102,980.00

Figura 37. Proyección de venta mensual del 2021, Grill & Vinos.

VENTAS CON IGV					
Productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Carnes	S/ 539,840.00	S/ 623,574.00	S/ 720,351.45	S/ 832,054.55	S/ 961,125.10
Quesos	S/ 34,320.00	S/ 39,648.00	S/ 45,819.90	S/ 52,926.62	S/ 61,164.27
Vinos	S/ 192,900.00	S/ 222,862.50	S/ 257,488.88	S/ 297,451.74	S/ 343,684.39
Cervezas	S/ 128,550.00	S/ 148,522.50	S/ 171,549.00	S/ 198,185.40	S/ 228,940.60
TOTAL	S/ 895,610.00	S/ 1,034,607.00	S/ 1,195,209.23	S/ 1,380,618.30	S/ 1,594,914.37

Figura 38. Proyección de venta del año 2021 al 2025, Grill & Vinos.

5.6. Presupuesto de Marketing

Respecto al presupuesto de Marketing, se proyecta en el primero año gastar cerca de 8% de la venta proyectada. A partir del año 2 el gasto de marketing será del 6% de las ventas anuales proyectadas.

La distribución de presupuesto se desarrollará en base a los objetivos y plan de comunicación, realizando un adecuado gasto en campañas de Branding, Consideración y Promoción correcta. Se realizarán campañas en publicidad digital, branding, y tradicional. Se desarrollará una plataforma ecommerce como parte de la estrategia de ventaja competitiva y comparativa, la cual se renovará en el 4to año. Además de ello, en el 4to año se realizará una inversión en nuevas plataformas (Facebook, Google Adwords, página Web e Instagram), y aumento de presupuesto para consolidar un adecuado Equipo de Marketing Integral. En la figura 39 y 40, se presentan los datos del Presupuesto de Marketing y Publicidad del Año 1 al Año 5.

CAPEX	
Concepto	Año 2021
Facebook	S/.5,760
Google Adwords	S/.6,000
Página Web	S/.2,500
Instagram	S/.2,880
TOTAL	S/.17,140

Figura 39. Presupuesto de marketing y publicidad del año 2021, Grill & Vinos.

OPEX					
Concepto	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Facebook	S/.12,902	S/.7,373	S/.4,608	S/.4,608	S/.4,608
Google Adwords	S/.6,000	S/.6,000	S/.6,000	S/.6,000	S/.6,000
Mntto. Página Web	S/.0	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500
TOTAL	S/.18,902	S/.13,873	S/.11,108	S/.11,108	S/.11,108

Figura 40. Presupuesto de marketing y publicidad anual desde el 2021 hasta el 2025, Grill & Vinos.

6. Plan de Operaciones

6.1. Políticas Operacionales

Se definen como aquellas políticas que enmarcan los lineamientos y normas de control para definir la orientación de cada una de las actividades realizadas dentro de la empresa específicamente en el área de operaciones; son empleadas dentro del marco de los objetivos estratégicos establecidos dentro de la organización. Permiten detallar un modelo de acción administrativa para establecer límites dentro del mismo. Asimismo, plantean una guía para la solución de problemas que se presentan de manera usual en una empresa; por otro lado, las políticas operacionales tienen el propósito de trazar un camino para el cumplimiento de la misión de la empresa y a largo plazo lograr ejecutar la visión (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2017).

En base a ello se establecieron las políticas esenciales para el logro de los objetivos estratégicos y de la misión de Grill & Vinos, con el objetivo de mantener un control administrativo de cada una de las actividades que compone el área de operaciones.

6.1.1. Calidad

- Se exige documentos y certificados a los proveedores que acrediten la calidad de las carnes y quesos variados para garantizar su consumo.
- Establecimiento de normas de control de almacenaje y refrigerado según la categoría de productos, los cuales son vinos, cervezas, carnes y quesos.
- Implementación de lineamientos y protocolos de sanidad para la manipulación de los productos en todo el proceso logístico.
- Integración de procedimientos sanitarios dentro del proceso de entrega (Delivery), para evitar cualquier contagio por manipulación entre el personal y el consumidor.

- El servicio de delivery incorpora el seguimiento de cada uno de sus pedidos estableciendo a través de un sistema de límites de horario para gestionar la puntualidad de la entrega.
- Inspección y registro de los productos que surten al almacén periódicamente para comprobar la fecha de vencimiento, las condiciones en las que están y verificar cualquier manipulación forzada en especial de los productos no perecederos como las carnes y quesos.
- Servicio pre y post venta para evaluar la gestión del pedido y la satisfacción del cliente por el mismo. Asimismo, se podrá a disposición al consumidor una serie de contactos telefónicos, e-mail y libro de reclamos para descargar cualquier tipo de inconveniente.
- Incorporación de una sección de post venta por medio de la plataforma ecommerce para ofrecer sugerencias y su opción respectiva de acuerdo a el servicio otorgado por Grill & Vinos.
- Uso de materiales ecológicos y reciclados para el empaquetado y embalaje de los productos.

6.1.2. Procesos

- Comprobación de cada uno de los documentos que son requeridos a los proveedores nacionales para verificar que cada uno de ellos estén en regla antes de su importación.
- Dentro del proceso de empaquetado se hace uso de los lineamientos establecidos por el MINSA para el control y prevención de contagio.
- Cada uno de los proveedores abastecerán el almacén las cantidades necesarias y requeridas de acuerdo a los pedidos que se realicen dentro de manera semanal. Por ello, se implementará un sistema de KPI de procesos para mantener constante comunicación con los proveedores.

- Mensualmente se realizan inspecciones a los proveedores para conocer los nuevos productos que se han incluido y para la recopilación de información necesaria sobre sus registros de mantenimiento de los productos.
- Se realiza mantenimiento trimestral de la página web para minimizar errores y problemas presentes en la interfaz de la misma.
- Cada una de las entregas se supervisan antes de ser enviadas, con el objetivo de asegurar un empaquetado seguro.
- Para el proceso de distribución se manejan pedidos con anticipación desde 24 a 52 horas de anticipación para el registro y confirmación década uno de los cupos de delivery, con el propósito de medir los tiempos para asegura puntualidad al consumidor.

6.1.3. Planificación

- El suministro de productos de realizará con una anticipación de una semana para evitar cualquier inconveniente en el transcurso de los pedidos.
- Incorporación y actualización del plan de marketing cada 6 meses para adaptarse a cualquier cambio en el mercado.
- Medición y control de las acciones publicitarias implementadas en las redes sociales para conocer si la tasa de conversión cumple con el criterio de éxito establecido.
- Implementación de un calendario, en donde se detallarán las acciones a realizar de manera mensual y el nivel de stock que se cuenta en el almacén.
- En determinadas fechas estacionales se incorporan promociones, sorteos, ofertas y descuentos por nuevos clientes, con el objetivo de fidelizar al cliente.

- Inspección y control del cumplimiento del nivel de ventas a alcanzar de manera mensual con el propósito de conocer si las acciones realizadas son las adecuadas o se tiene que implementar una nueva estrategia de ventas.
- Otorgar capacitaciones trimestrales al cada uno de los ejecutivos y empleados de Grill & Vinos para brindar un servicio de calidad al consumidor.
- Agenda reuniones mensuales con cada una de las áreas de la empresa para conocer si se están alcanzado los objetivos y cumpliendo las metas establecidas.
- Realizar una junta general con los principales directivos, cada seis meses para evaluar la situación actual de la organización e incorporar nuevas medias estratégicas para la mejora de cada uno de los procesos internos, la disminución de los gastos y el plan de acción para el siguiente año.

6.1.4. Inventarios

- Incorporación de un registro por medio del modelo Kardex de manera semanal y diario de cada uno de los productos para la gestión del inventario.
- Se controlará diariamente la cantidad de existencias de carnes, quesos, vinos y cervezas dentro del almacén para evitar el desabastecimiento.
- Administración de las salidas y entradas de cada uno de los productos del almacén.
- Actualización del stock de los productos parrilleros en la página web para evitar algún problema de ausencia de exigencias.
- Solicitud semanal del suministro de productos sin stock o de pocas cantidades a cada uno de los proveedores.

6.2. Diseño de Instalaciones

El proyecto de negocio de “Grill & Vinos” será en base a una plataforma ecommerce donde se ofrecerá las variedades de carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales importadas, siendo mencionadas respectivamente de los proveedores de las marcas de Zimmerman, Osso, Artequesos, Caudalia Wine Box y La Cerveteca; por consecuencia, no se contará con una tienda física para vender los productos premium a los clientes dado que las ventas serán por medio online. Sin embargo, será necesario disponer un local físico para los siguientes cinco años proyectados como punto de almacén de las ventas de los pedidos que serán recogidos y trasladados hasta la localización de destino del cliente.

6.2.1. Localización de las instalaciones

La localización de las instalaciones según Carro y González (2012) mencionan que es “el proceso de elegir un lugar geográfico para realizar las operaciones de una empresa [...] El propio término globalización describe un despliegue de instalaciones y operaciones de las empresas alrededor del mundo.” De tal manera, se ha determinado evaluar las siguientes tres alternativas para el almacén del proyecto de negocio “Grill & Vinos”, siendo:

- **Opción A:** Centro de Lima
- **Opción B:** Avenida Arequipa – Lima Centro
- **Opción C:** San Isidro

Asimismo, se determinó dichas opciones de distintos distritos por el precio moderado de alquiler y la cercanía más conveniente para la distribución de los pedidos a los segmentos A y B de Lima Metropolitana.

Por tal razón, para evaluar las alternativas se ha establecido los siguientes criterios como complemento para la toma de decisión sobre la opción más idónea para el proyecto de negocio.

- **Precio de alquiler:**

La empresa es reciente en aplicar este tipo de proyecto de negocio por lo que buscan un inmueble que se ajuste a los costos que estiman; por ello, tienen en consideración un margen máximo de pago de cuatro mil soles mensuales por el alquiler.

- **Tamaño del local M2:**

Para el local del almacén se considera un tamaño aproximado entre 35 m² a 85 m² para almacenar con previa coordinación todos los pedidos; por lo que, serán recogidos desde el almacén y llevados hasta el punto de destino del cliente mediante el servicio de delivery.

- **Distancia al cliente:**

Se busca localizar en punto estratégico con cercanía hacia los distritos en Lima Metropolitana de niveles socioeconómicos A y B con la finalidad de dar múltiples opciones para llegar a los puntos de localización de los clientes.

- **Accesibilidad y seguridad:**

Para la empresa “Grill & Vinos” es primordial e importante el fácil acceso del personal al local del almacén como también al estacionamiento de la movilidad con que se realizará el servicio de delivery; asimismo, valoran mucho la garantía por la seguridad del inmueble.

- **Gastos de acondicionamiento:**

La empresa buscará invertir en cada espacio del local del almacén; dichos costos se realizarán para cualquier acondicionamiento que se necesite con el objetivo de favorecer el proyecto de negocio “Grill & Vinos”.

Por otro lado, se detalla en la tabla 7 el resumen de la descripción de las tres opciones seleccionadas de los anuncios publicados en la página AdondeVivir Perú para el almacén del proyecto de negocio de “Grill & Vinos”.

Tabla 7.

Resumen de la descripción de las tres opciones.

OPCIONES	OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C
Precio mensual	S/. 2,880	S/. 3,240 + 98 mantenimiento	S/. 3,879 + 100 mantenimiento
Total, m2	39	50	85
Precio / m2	S/. 73.85	S/. 64.80	S/. 45.64
Características	El local tiene 5 años de antigüedad y acceso a las principales calles del Cercado de Lima, es muy concurrido y apropiado para un local comercial.	Local comercial, céntrico y amplio a estrenar. Ubicado hacia la misma avenida con un estacionamiento. Tiene seguridad de guardia las 24/7. El mantenimiento y la limpieza de áreas comunes es con un costo de S/. 98 mensuales.	El local cuenta con 35 años de antigüedad en una zona comercial accesible a restaurantes, servicios y autoridades, farmacias y centros comerciales y tiene su estacionamiento frente al edificio en vía pública.
Piso	1	1	3
Baño	1	1	1
Distrito	Centro de Lima	Avenida Arequipa – Lima Cercado	San Isidro

De acuerdo con las tres opciones seleccionadas para el alquiler de un inmueble se aplicará la matriz de criterio o también llamada de priorización. Según Betancourt señalado por Ingenio Empresa (2021) menciona que la matriz de priorización reside “en una serie de criterios ponderados y utilizados para elegir entre un conjunto de opciones por medio de matemáticas simples”. En la siguiente tabla 8 se establecerá la comparación de criterios para decidir cuáles son las más importantes mediante la matriz simétrica:

Tabla 8.

Matriz Simétrica.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	C01	C02	C03	C04	C05
C01	Precio de alquiler		C01	C01	C01	C01
C02	Tamaño del local M2			C02	C02	C05
C03	Distancia al cliente				C04	C03
C04	Accesibilidad y seguridad					C04
C05	Gastos de acondicionamiento					

De acuerdo con la elaboración de la matriz de importancia se establecerá el porcentaje y orden de importancia de cada criterio estimado indicado en la siguiente tabla 9.

Tabla 9.

Matriz de importancia.

IMPORTANCIA DE CRITERIOS			
CRITERIOS	FRECUENCIA	%	ORDEN
C01	4	40%	1
C02	2	20%	2
C03	1	10%	5
C04	2	20%	3
C05	1	10%	4
TOTAL	10	100%	

Se establece una evaluación de las opciones en base a los criterios estimados y puntajes como se presenta a continuación en la tabla 10:

Tabla 10.

Evaluación de los criterios y puntajes.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
C01	Precio de alquiler	≤ S/. 3,400	S/. 3,500 a S/. 4,000	> S/. 4,000
C02	Tamaño del local M2	50 a 90 m2	35 a 49 m2	< 35
C03	Distancia al cliente	2 a 5 km	6 a 9 km	> 9 km
C04	Accesibilidad y seguridad	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto
C05	Gastos de acondicionamiento	< S/. 100	S/. 100 a S/. 150	> 150

En base a la calificación de cada criterio y su respectivo puntaje en base a la evaluación establecida se logra obtener la determinación del puntaje ponderado de los locales propuestos en base a cada criterio considerado, siendo presentado en la siguiente tabla 11:

Tabla 11.

Determinación del puntaje ponderado de los locales propuestos.

DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS	PESO PORCENTUAL	PUNTAJE POR CRITERIO			PUNTAJE PONDERADO		
		OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C	OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C
Precio de alquiler	40%	3	3	2	1.2	1.2	0.8
Tamaño del local M2	20%	2	3	3	0.4	0.6	0.6
Distancia al cliente	10%	1	3	3	0.1	0.3	0.3
Accesibilidad y seguridad	20%	1	3	2	0.2	0.6	0.4
Gastos de acondicionamiento	10%	3	3	2	0.3	0.3	0.2
Puntaje Total	100%				2.2	3	2.3

Luego de haber elaborado la tabla sobre la determinación del puntaje ponderado entre las tres opciones, se puede mencionar que la opción B obtuvo el mayor puntaje con un resultado de 3 puntos. Por ende, se determina que el local del almacén para el proyecto de negocio de “Grill & Vinos” se establecerá en la Avenida Arequipa – Lima Cercado, Lima.

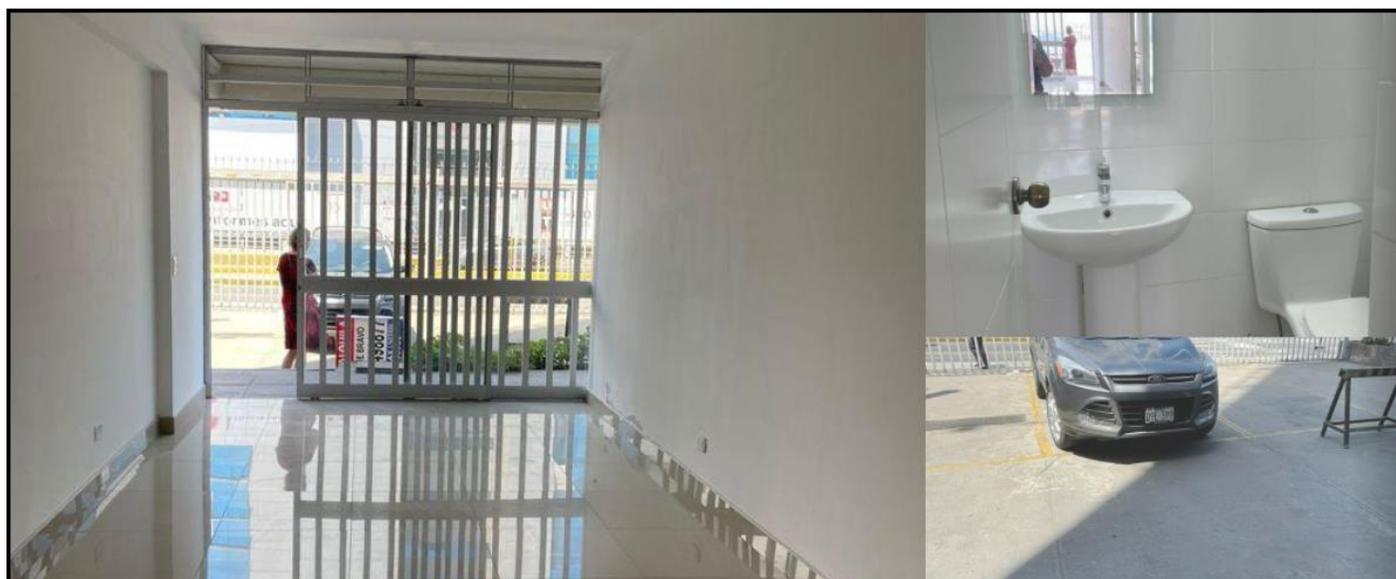


Figura 41. Local - Avenida Arequipa 232 – Lima Cercado, Lima. AdondeVivir, 2021.

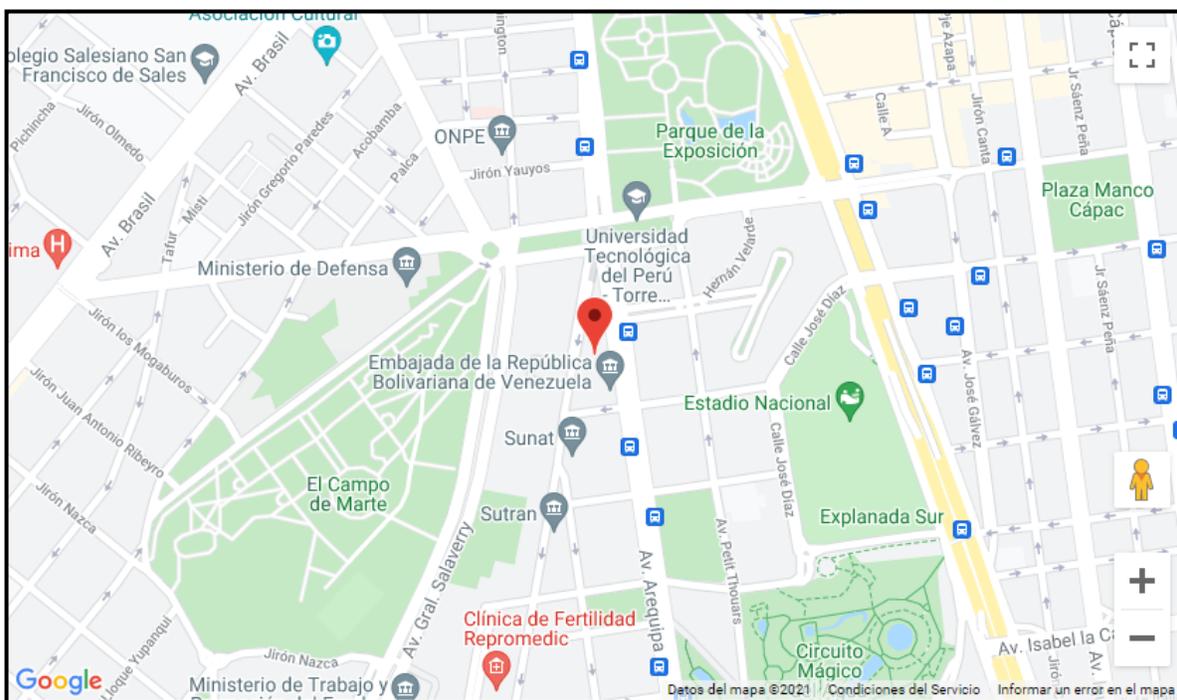


Figura 42. Localización en Google Maps, AdondeVivir, 2021.

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

La estructura física del local del inmueble que se determinó como almacén para el avance de las operaciones del proyecto de negocio de “Grill & Vinos” cuenta con 50 m², el cual será detallado de acuerdo a las condiciones, requisitos, disposiciones y clasificaciones que establece la modificación de la norma técnica A.070 “Comercio” del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) según la Resolución Ministerial N° 061–2021–Vivienda decretado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que fue publicado el 11 de febrero de 2021 en el Diario Oficial El Peruano; por ello, las condiciones del diseño de la edificación del proyecto “Grill & Vinos” donde desarrollará sus actividades comerciales serán:

- Tipo individual con clasificación de tienda independiente en el primer piso y teniendo como coeficiente de ocupación por persona es de 2.8 m².

- El interior del almacén contará con congelador de tapa cerrada, anaquel, estantería, mesa, sillas y recipientes de residuos en contenedores para el almacén del proyecto, en el cual se tendrá en consideración hasta un ancho mínimo de pasaje para la circulación de 0.90 m.
- Para el almacén del proyecto según el requisito de servicios higiénicos de tipo de negocio de tienda independiente, se debe contar con un servicio sanitario para el funcionamiento de la edificación de acuerdo con el número de empleados; por ello, se contará con 6 empleados para el almacén de “Grill & Vinos” determinando 1 lavatorio, 1 urinario y 1 inodoro.
- Se debe proveer un servicio sanitario para el público de acuerdo con el número total de personas que trabajen en el almacén. Dado a ello, el número máximo de ocupantes que se calcula es de 15 personas; por consecuencia no se requerirá de otro servicio sanitario en el almacén.
- Las normas legales para los negocios comerciales deben contar con áreas de estacionamiento, por lo que el almacén de “Grill & Vinos” contará con 1 estacionamiento cada 15 personas por ser una tienda independiente; debido a que es el espacio que requiere este proyecto de negocio para la entrega de sus pedidos mediante la modalidad del delivery.
- Se debe tener en cuenta el área de acopio y evacuación de residuos sólidos; por lo que para el almacén se establecerá 0.003 m³ por m² de área de venta debido al desarrollo de sus operaciones.
- El proyecto “Grill & Vinos” contará con los requisitos de seguridad establecido según la clasificación y servicio de tienda independiente como local de almacén con menos de 100 m²; por lo que, en base a dichas características se debe aplicar la seguridad de señalización e iluminación y extintores portátiles.

En base a las normas legales del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) se presentará el cálculo de la capacidad total de aforo en la siguiente tabla 12 para la instalación del almacén del proyecto “Grill & Vinos”.

Tabla 12.

Descripción de los locales propuestos.

Ambientes Internos	Cantidad	m2 por cantidad	m2/persona (Ministerio de Vivienda, 2021)	Aforo
Zona de pedidos y distribución	1	22.60 m2	3.75 m2/persona	6
Área de acopio y residuos sólidos	1	22.60 m2	2.80 m2/ persona	8
Zona de servicio sanitario	1	4.80 m2	1 servicio sanitario/persona	1
Totales		50.00 m2		15

Se ha obtenido como resultado de acuerdo a la descripción de los locales propuestos un aforo total de 15 personas en base a la división de tres ambientes internos, tales como: la zona de almacén, la zona de servicio sanitario y, el área de acopio y residuos sólidos para el establecimiento del almacén del proyecto de “Grill & Vinos”.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

El almacén para el proyecto de “Grill & Vinos” tiene un total de 50 m2, en el cual se dividirá en zonas y áreas. Por ello, para la zona de servicio sanitario se empleará 4.80 m2 del local, mientras para las operaciones del negocio que será realizado por el plantel de trabajadores se empleará 45.20 m2 en la siguiente distribución de los ambientes internos correspondientes:

- Zona de pedidos y distribución: se instalará congelador de tapa cerrada, mesa y sillas.
- Área de acopio y residuos sólidos: se colocará anaquel, estantería y recipientes de contenedores para los residuos.

A continuación, en la figura 42 se muestra el plano de la distribución de las instalaciones del almacén para el proyecto de negocios “Grill & Vinos”.

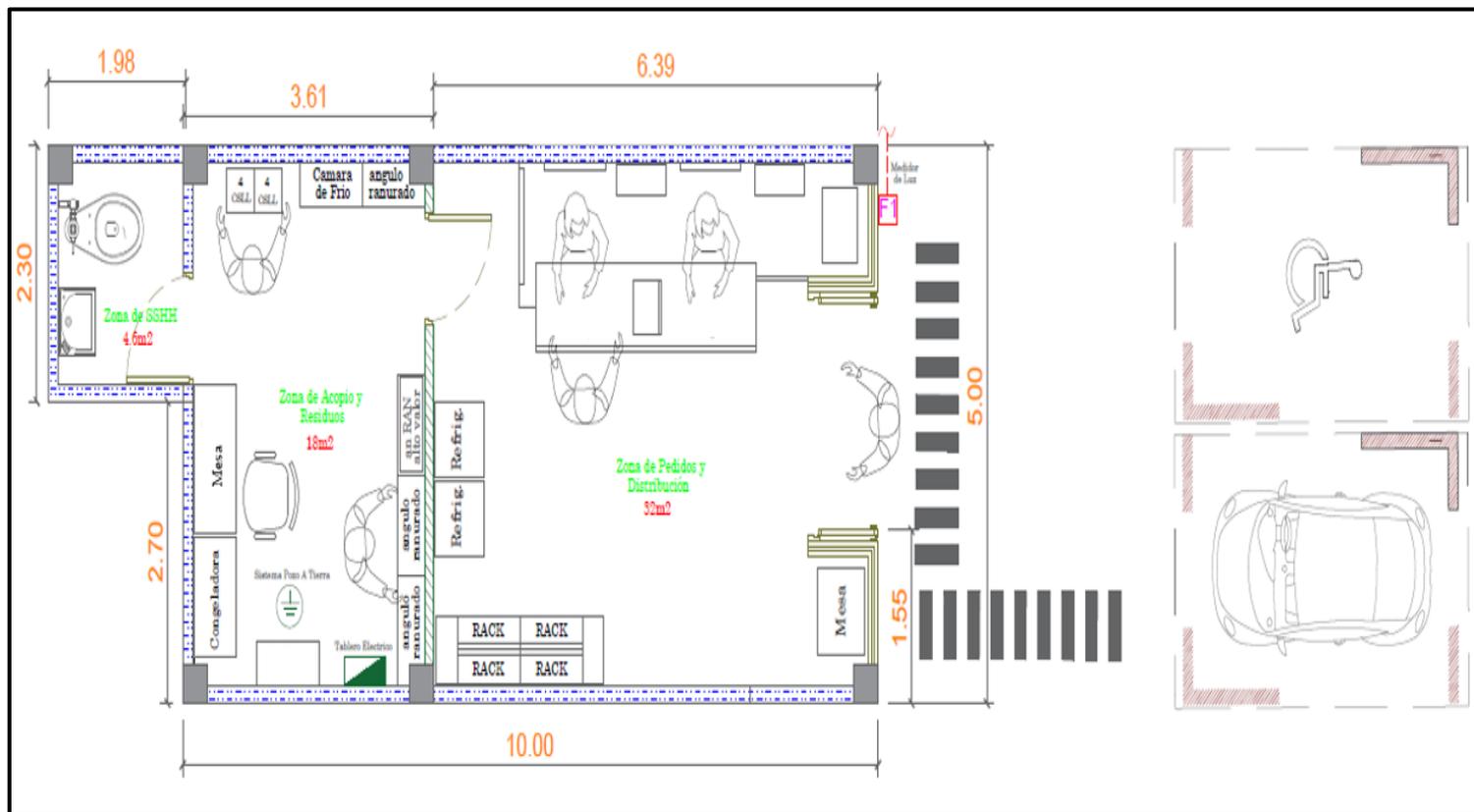


Figura 43. Plano de distribución de las instalaciones, Grill & Vinos.

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Grill & Vinos usará una plataforma ecommerce para la exhibición de la marca, productos y todo el proceso de compra, para ello se requieren las siguientes características técnicas descritas en la figura 43:

TITULO	➔	Plataforma web de compras online
DESCRIPCION ESPECIFICA	➔	Herramienta de búsqueda virtual para la adquisición de productos e insumos que se integran en la elaboración de una comida "parrillera"
VERSION DE NAVEGADOR	➔	Estándar HTML5
TIPO DE NAVEGADOR	➔	Google Chrome para windows, MAC OS, Android, iOS y GNU/Linux. Mozilla Firefox para windows. Microsoft Edge para windows.
TAMAÑO DE VENTANA	➔	Responsive design (adaptación automática) Versión para ordenador de escritorio: 1440 pixeles. Versión para móviles 960 pixeles.
ESTANDARES	➔	HTML5 y CSS3; UTF-8
IDIOMA	➔	Multidioma
AREA PRIVADA	➔	Espacio seguro de navegación.
COMPATIBILIDAD	➔	SEO Google
DOMINIO	➔	.COM
ALOJAMIENTO	➔	Espacio en disco: 400 MB Transferencia: 2 GB.

Figura 44. Especificaciones técnicas de la plataforma ecommerce, Grill & Vinos.

6.4.1. Mapa de Procesos

El mapa de procesos según Quiroa (2021) menciona que “es un diagrama que permite ver de forma gráfica todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización y sus interrelaciones”. Por ello, según el diagrama de “Grill & Vinos” presenta las clasificaciones de sus procesos en cada una de las tres categorías divididas, siendo las siguientes:

Procesos Estratégicos

Los procesos que se clasificarán para esta categoría están definidas a la operación y planificación de la organización de “Grill & Vinos” con el objetivo de que se emplee

estrategias para su buen desarrollo constante bajo el control de los altos mandos correspondientes de la empresa; por lo cual, se aplicarán los siguientes procesos:

- Alianzas estratégicas
- Control de operaciones
- Inspección del sistema
- Planificación estratégica

Procesos Operativos o Claves

Cada una de las características de los procesos para esta categoría, contribuirán valor al servicio de “Grill & Vinos” mediante la implicancia de las áreas funcionales con la finalidad de que sea aceptado por los clientes como un servicio de gusto y preferencia. Por ello, se emplearán los siguientes procesos para el desarrollo de los objetivos de la dirección:

- Atención al cliente

Se debe tener el monitoreo de todos los clientes que deseen hacer consultas o realizar algún problema presentado; por lo que, se tendrá que hacer una secuencia de procesos como el registro y confirmación de los datos del usuario y posteriormente a brindar la información o solución del problema que requieran.

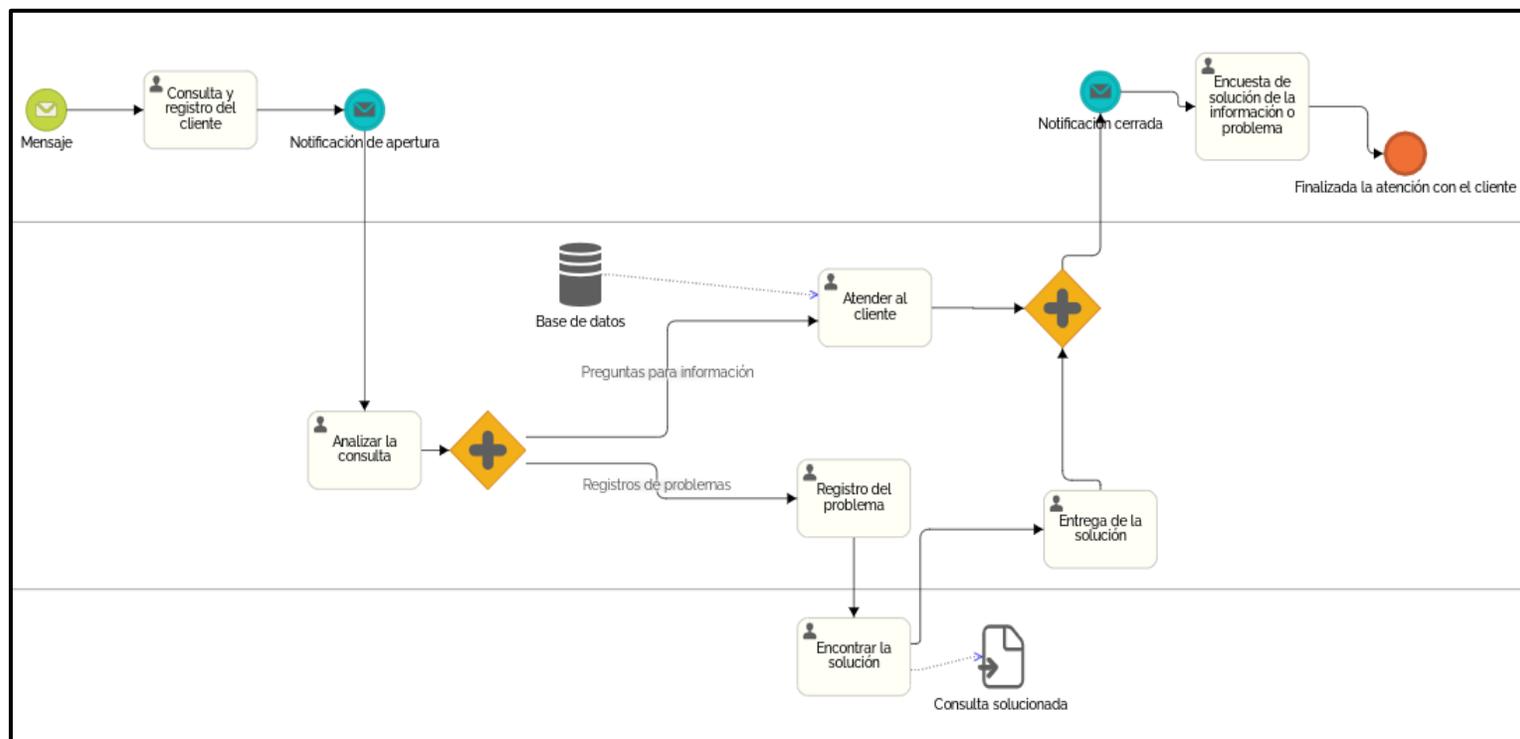


Figura 45. Flujograma de Atención al cliente, Grill & Vinos, 2021.

- Promoción de ventas

Se llevará a cabo con el registro de la persona que compra por primera vez en la página de la empresa. Posteriormente, luego de que se haya confirmado que la persona que compró por primera vez está comprando nuevamente, se le otorgará un cupón de descuento si la compra es mayor a 200.00 soles. Por lo cual, se debe llevar en el proceso un registro de las personas que usaron el cupón.

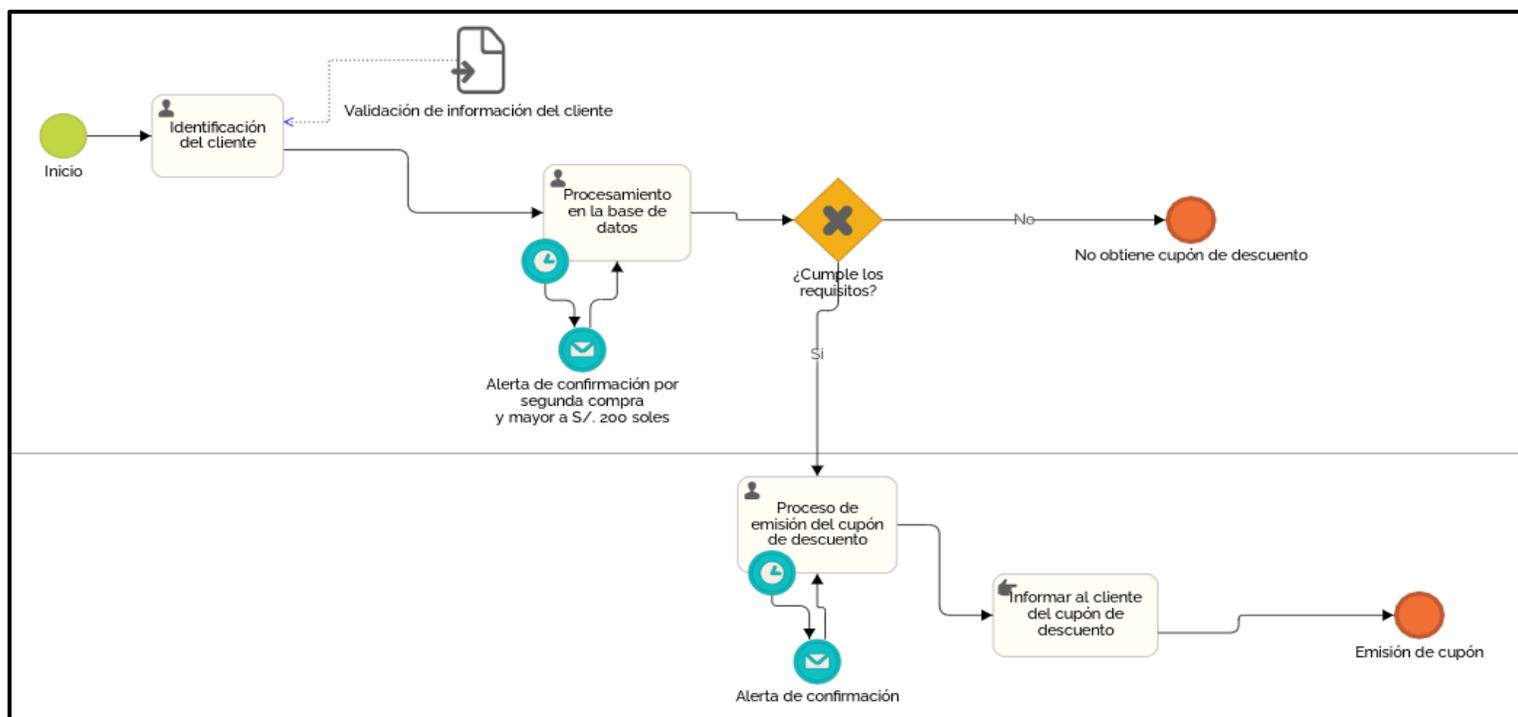


Figura 46. Flujograma de Promoción de ventas, Grill & Vinos, 2021.

- Cotización y pago por la compra

Se cotiza el monto total de la compra para posterior emitir la factura al cliente y proceda con la confirmación del pago; por último, lograr obtener la factura recibida para continuar con la entrega de la compra al domicilio del cliente.

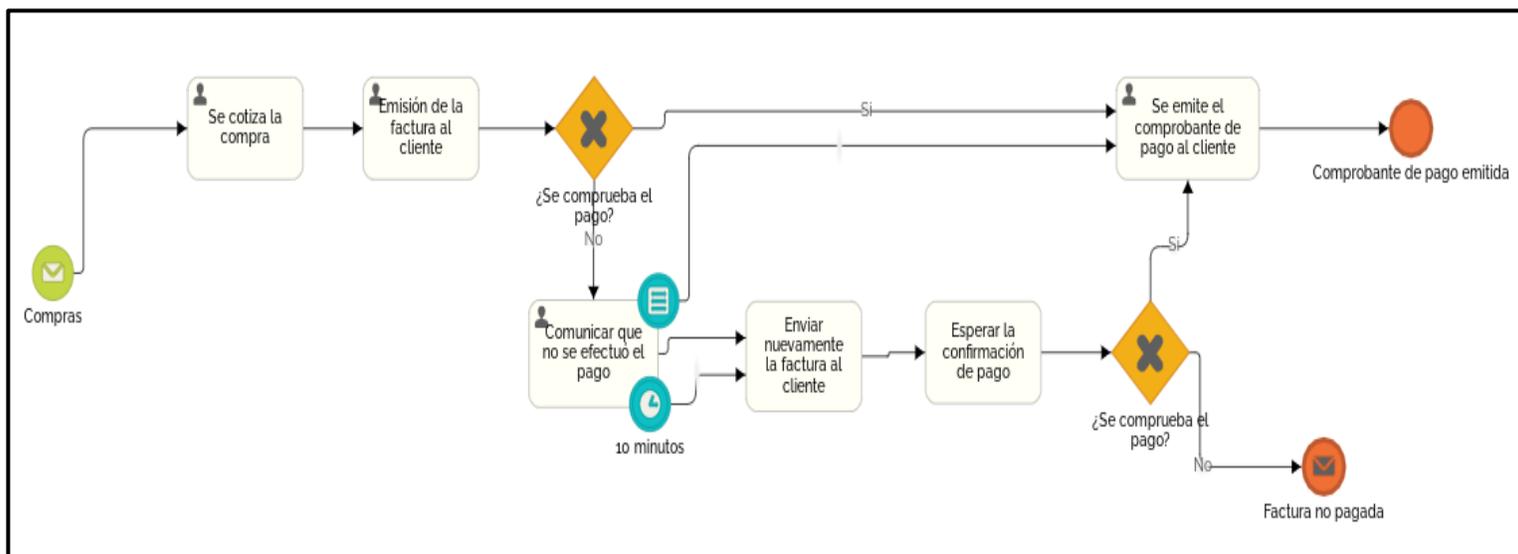


Figura 47. Flujograma de Cotización y pago por la compra, Grill & Vinos, 2021.

- Gestión de compras

Se procesa la compra establecida para que luego sea verificada y enviada la factura al cliente. Luego de obtener el comprobante pagado se procede a seleccionar y empaquetar el pedido; asimismo se etiqueta y envía al cliente por vía delivery al punto de destino.

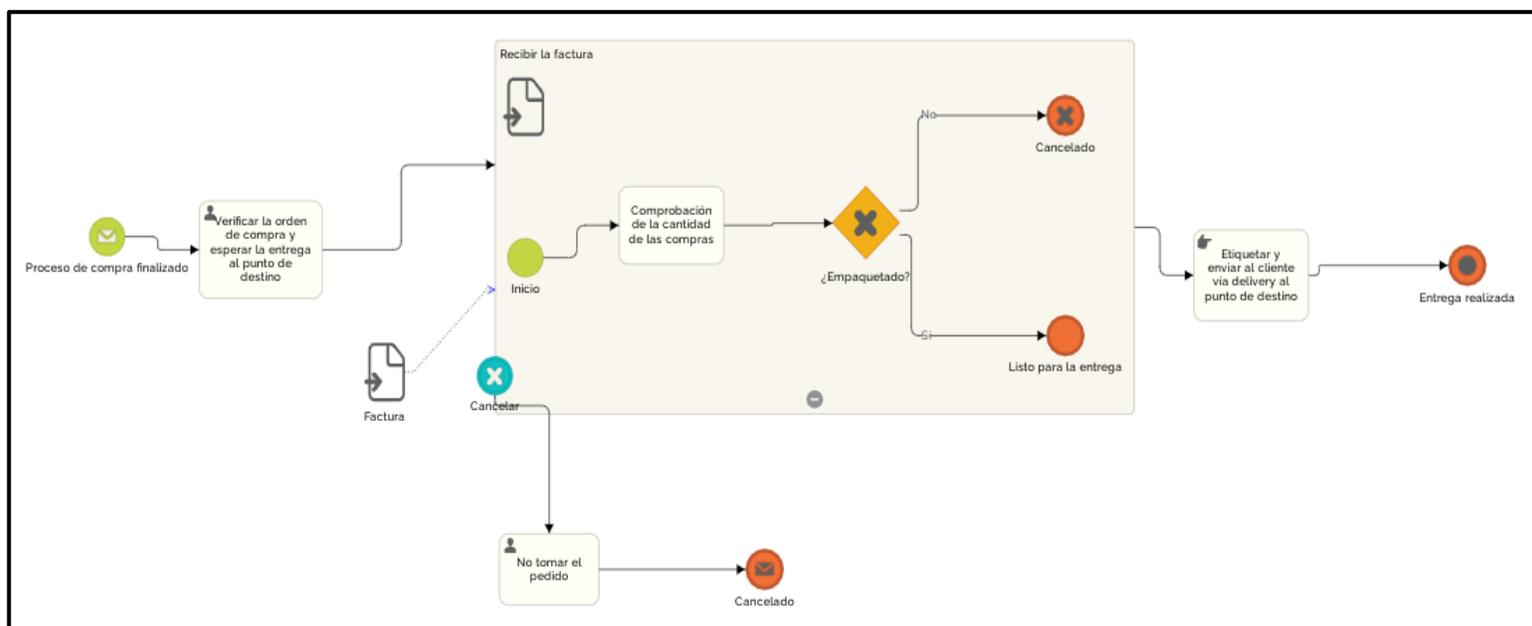


Figura 48. Flujograma de Gestión de compras, Grill & Vinos, 2021.

Procesos de Apoyo o Soporte

Esta categoría reforzará las características de los procesos estratégicos y operativos implementados para el proyecto de negocio “Grill & Vinos”. Por lo cual, se buscará manejar el soporte del planteamiento de la gestión con el propósito de lograr los objetivos trazados mediante los siguientes procesos:

- Contabilidad
- Personal capacitado
- Proveedores
- Publicidad
- Soporte tecnológico

Por otro lado, se presenta el gráfico del mapa de procesos del plan de negocio de “Grill & Vinos” mostrada en la figura 48 a continuación:

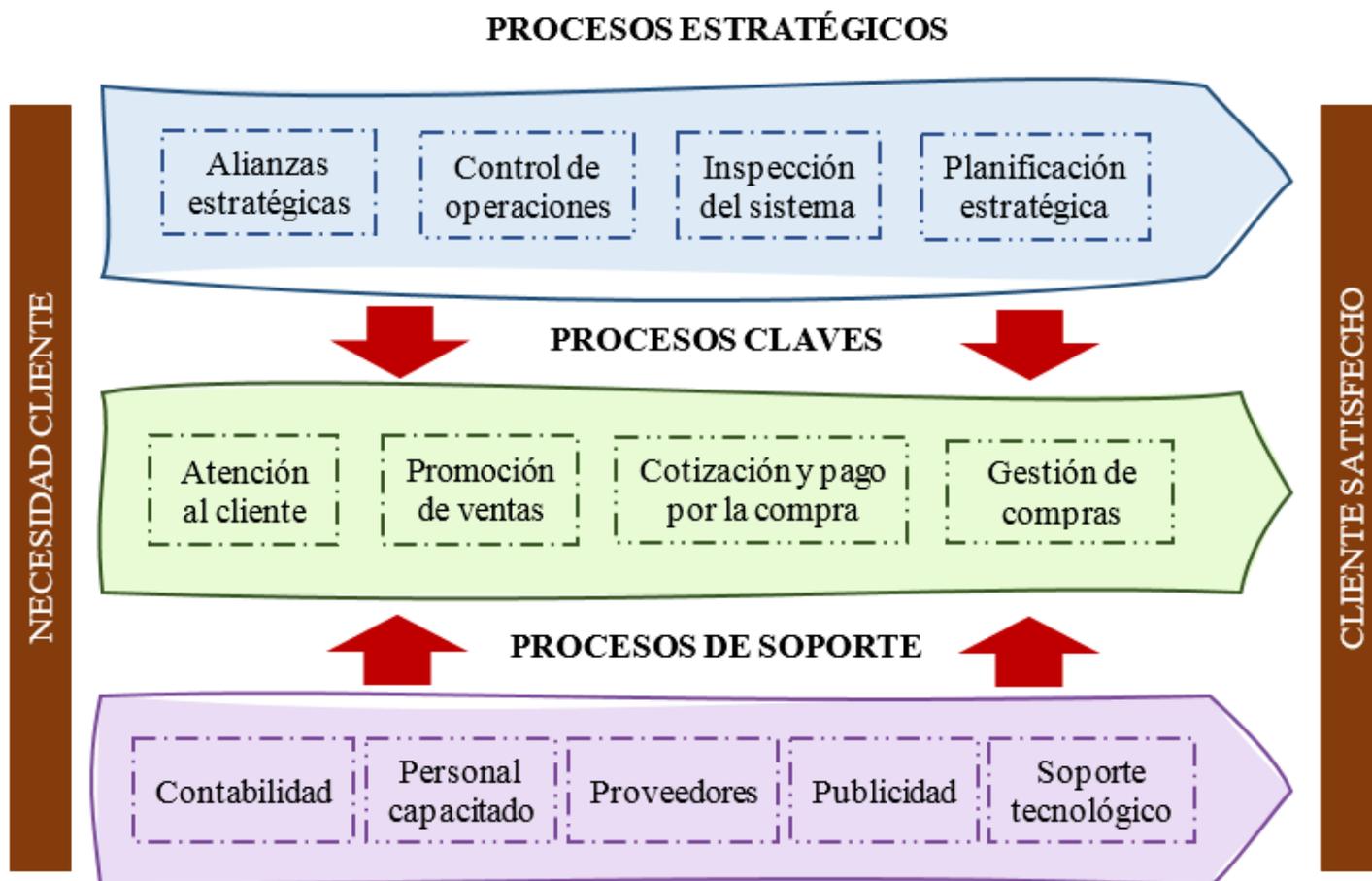


Figura 49. Mapa de Procesos, Grill & Vinos.

6.4.2. PERT

ACTIVIDAD	PROCESO	PRECEDENTE	MINUTOS	
			TIEMPO PROBABLE	TIEMPO PESIMISTA
A	Registro del cliente	-	1	2
B	Inicio de sesión del cliente	A	0.5	1
C	Búsqueda del producto en compra por parte del cliente	B	2	4
D	Compra del producto por parte del cliente	C	6	8
E	Generación de pedido a almacén	D	2.5	4
F	Emisión de comprobante de pago electrónico	E	0.4	0.6
G	Recojo del producto al proveedor	F	14	20
H	Envalado y rotulado de producto en nuestro almacen	G	6	10
I	Reparto de producto al cliente	H	14	20
J	Cuestionario de satisfacción	I	1	2
TOTAL MINUTOS			47.4	71.6

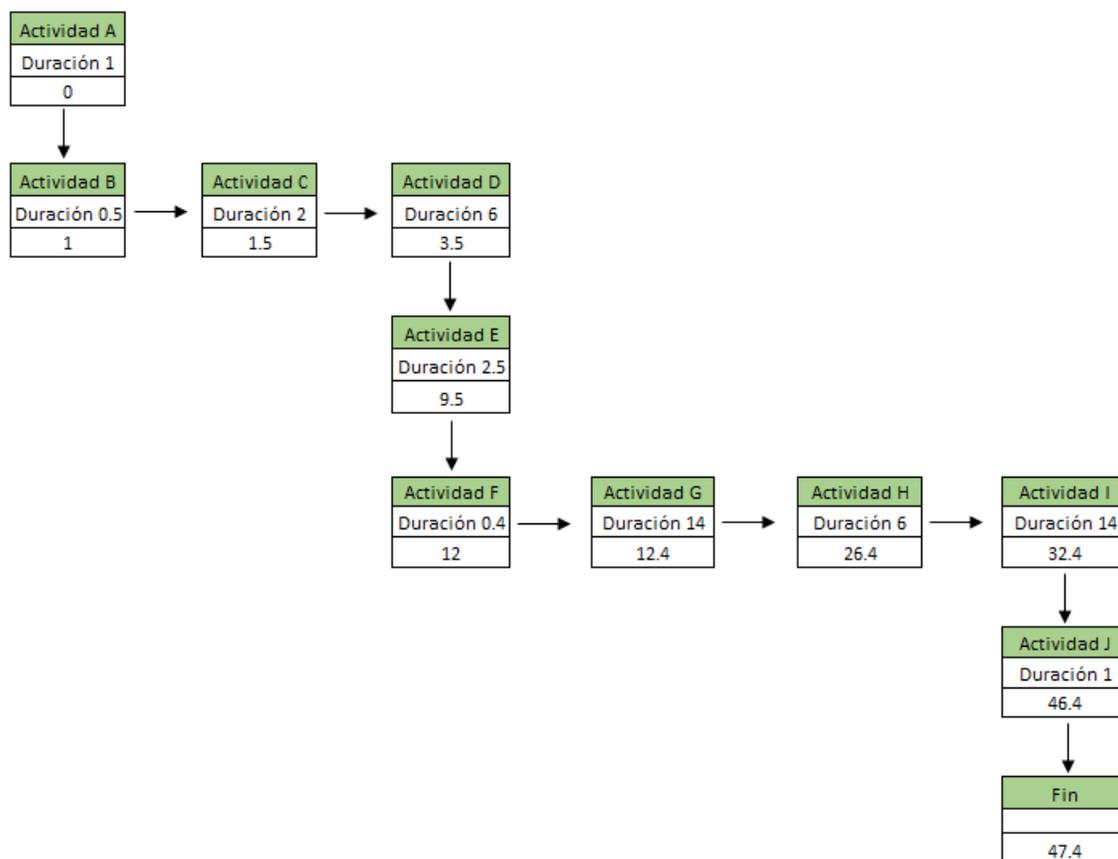


Figura 50. Diagrama PERT, Grill & Vinos.

La ejecución del diagrama PERT nos evidencia que Grill & Vinos cuenta con 10 actividades (A-J) desde el registro del cliente (inicio) hasta el cuestionario de satisfacción (final); lo cual el tiempo probable que le tomará al usuario realizar todo el circuito es de 47.4 minutos. Así mismo, nos expone que las acciones con más tiempo en uso son las actividades “recojo de producto al proveedor” (G) y “reparto de producto al cliente” (I) con 14 minutos de uso cada una. Porque se toma en consideración la distancia entre el almacén, proveedores y tiempo prudente de despacho.

6.5. Planeamiento de la Producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

El proyecto de negocio de “Grill & Vinos” busca ingresar al mercado bajo las características de servicio único y de calidad, logrando que la empresa sobresalga del resto de negocios. Asimismo, la propuesta de valor que opta “Grill & Vinos” es brindar variedades de productos a un precio idóneo a través de su plataforma ecommerce para que el cliente pueda realizar su pedido de manera accesible y directa.

Por ello, la gestión de compras y stock de los productos de carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales importadas de proveedores seleccionados serán recepcionadas en el local del almacén para luego, continuar con la distribución correspondiente a través del delivery al punto de destino en base a una previa coordinación con el cliente mediante la plataforma.

Además, el jefe de operaciones se encargará de gestionar las compras, a su vez la política de abastecimiento y almacenamiento será con un mes de anticipación para que no haya desabastecimiento ante cualquier demora u otra eventualidad que se pueda presentar en la gestión de compras.

Finalmente, el negocio tendrá una constante actualización del inventario de todos los productos con el objetivo de cumplir con todos los pedidos; como también, un stock de productos de las bebidas de vinos y cervezas artesanales importadas en el almacén. De esa manera, se alcanzará abatecer el consumo durante las cuatro semanas de cada mes con el fin de que los propios clientes distinguan las condiciones necesarias y optimas que les ofrece la propia empresa.

A continuación, en la figura 43 se presenta la elaboración del diagrama de Gantt en base a la gestión de compras y stock del proyecto de negocio “Grill & Vinos”, en el cual según Villanueva (2018) señala que este diagrama es “una herramienta útil para planificar proyectos.”

Gestión de compras y stock	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																				
1	Seleccionar en una lista los productos a adquirir																																																															
2	Escoger los proveedores																																																															
3	Pedir muestra y cotización de los productos																																																															
4	Recibir muestra y cotización de los proveedores																																																															
5	Evaluación y decisión según la muestra y cotización																																																															
6	Consignar la orden de compra a los proveedores																																																															
7	Cancelar los pedidos a los proveedores por la compra																																																															
8	Recepcionar los productos de entrega en almacén																																																															
9	Inspección de los productos y control de inventarios																																																															
10	Almacenar los productos previo a su distribución																																																															

Figura 51. Diagrama de Gantt de la gestión de compras y stock, Grill & Vinos.

6.5.2. Gestión de la calidad

Uno de los factores determinantes de competitividad para un negocio que ofrece servicios es la gestión de calidad, a partir de ello los consumidores evaluarán la capacidad de atención y diferenciación que ofrece la empresa; ello permitirá que el producto o servicio se posicione en la mente del consumidor y le proporcione valor de marca. La gestión de calidad es una serie de actividades desarrolladas con el propósito de proporcionar y certificar la calidad de cada uno de los procesos hasta llegar a las manos del consumidor; asimismo, no solo permitirá satisfacer las necesidades inherentes del cliente, sino también implementar los medios o acciones de mejora de los objetivos trazados con respecto a la calidad del producto/servicio. Para el logro de ello la mayor parte de organizaciones emplean 7 principios que proporcionarán un mejor desempeño en la gestión de calidad (DATADEC, 2017).

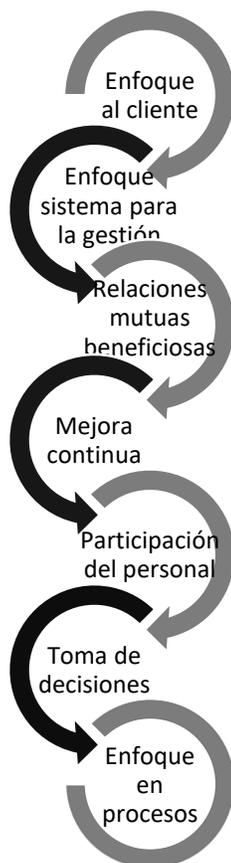


Figura 52. Gestión de calidad, DATADEC, 2017.

En la Figura 52, se pueden apreciar los principios por los que Grill & Vinos se basará para adecuar y desarrollar actividades para la mejora de sus procesos de calidad. Al mismo tiempo, desarrollar una ventaja competitiva con respecto a un servicio de calidad y de exclusividad; ya que Grill & Vinos está enfocado a un sector parrillero muy definido, los procesos y actividades que certifiquen la calidad del sistema de servicio serán implementados de manera específica para solucionar problemas, satisfacer al consumidor y generar una mejora continua en la gestión de calidad.

Para constatar la calidad de los procesos de almacenaje se contará con un supervisor dentro de las instalaciones, quien verificará que los productos estén en las condiciones adecuadas para su mantenimiento. En el caso de las carnes y quesos, se incorporarán almacenes de refrigeración con el acondicionamiento de congelamiento adecuado. Este supervisor también verificará si la ubicación es la correcta y si los encargados de distribución manipulen adecuadamente cada uno de los mimos.

En el área logística, se implementarán protocolos de bioseguridad y de sanidad, por medio de la compra de kits de desinfección a cada uno de los encargados del proceso de localización, almacenaje, distribución y empaquetado.

El principio de mejora continua estará latente en cada uno de los procesos de la empresa en especial, en el área de mantenimiento de la plataforma ecommerce. Es por ello, que se implementará un área de Branding propia de Grill & Vinos, en donde se analizarán y tomarán decisiones con respecto a la imagen del producto adaptándose constantemente a las necesidades del consumidor. En esta área también incorporará personal de diseño gráfico para la actualización de la plataforma ecommerce y personal de testeo (servicio técnico) de fallas en la interfaz.

Con respecto a la atención al cliente, Grill & Vinos implementara un plan de seguimiento continuo de la perspectiva del cliente con respecto a el servicio brindado, para ello se incorporarán canales de comunicación directa de centro de atención telefónica para atender cualquier descargo o duda. Asimismo, se implementarán encuestas en el pre y post venta, el cual reunirá el servicio de delivery, la calidad de los productos, el tiempo de espera y el empaquetado. Con el objetivo de conocer en qué actividades prestar más atención y realizar las mejoras.

A largo plazo, la implementación de un servicio CRM será indispensable para conocer a los clientes de una manera más específica y adaptar el servicio, como también el producto, a sus necesidades y resolver sus preocupaciones. Por otro lado, por medio de este sistema Grill & Vinos puede tomar decisiones en base a los datos que arroje este programa para la toma de decisiones estratégicas que satisfagan al consumidor; además de brindar una atención personalizada.

La capacitación del personal es un aspecto clave para otorgar al consumidor un servicio de calidad, es por ello, que se incorporarán periódicamente capacitaciones a el personal de las diversas áreas que tengan contacto directo con el consumidor y capacitaciones especializadas para nuevos empleados; además, se brindarán incentivos al personal para que puedan cumplir con su trabajo y alcanzar sus metas.

6.5.3. Gestión de los proveedores

Puesto que Grill & Vinos es un negocio enfocado en el servicio de delivery de productos exclusivos para parillas y de altos estándares de calidad. Los proveedores son considerados

como socios clave para la misma, ya que son quienes surtirán los productos de carnes, quesos, vinos y parillas a los almacenes y a partir de ellos Grill & Vinos se identificará como una empresa que brinda exclusividad de productos y una inigualable experiencia de consumo. Todos los posibles proveedores evaluados anteriormente de acuerdo a la categoría de productos que se venderán a través de la plataforma ecommerce corresponden al perfil nacional; con respecto al nivel de negociación de cada uno de ellos se puede comprobar que es bajo, ya que por temas de la pandemia sus precios se pueden ajustar fácilmente a los requerimientos de Grill & Vinos, para luego coordinar un precio beneficioso para ambos.

Grill & Vinos considera a sus proveedores como socios estratégicos, es por ello que su evaluación es muy rigurosa y los requisitos para la contratación se basaran de acuerdo a la propuesta de valor. Los requisitos esperados por parte de los proveedores son los siguientes: cada uno de sus productos deben contar con un certificado de calidad, el posicionamiento del proveedor, la experiencia en el mercado, productos que cumplan con altos estándares de calidad y exclusividad, precios competitivos, no contar con ninguna demanda o quejas en el libro de reclamaciones y responsabilidad en la distribución.

A continuación, se presentarán los criterios generales a evaluar en cada uno de los posibles proveedores que se presenten en cada una de las categorías, compuesto por proveedores de carnes, quesos, vinos y cervezas. Par ello, se ha armado una tarjeta de validación de proveedores; con el objetivo de separar y evaluar a cada uno de los postulantes que van a componer la cartera de socios claves. Se considerarán como criterios generales a los siguientes: la certificación de productos, precio diferenciado, calidad de servicio, puntualiza en las entregas, experiencia en el mercado y exclusividad. A cada uno de estos criterios se ponderará un porcentaje que va del más importante al menos importante, la puntuación para el cálculo de los resultado ira de 1 (muy bajo) al 5 (muy alto).

Certificación de productos

- Cuentan con la certificación de sus productos que demuestren el nivel de calidad otorgado a sus productos, además de ofrecer folletos informativos que tengan información detallada.

Precio diferenciado

- Destacan por tener un precio exclusivo y diferenciado que este reflejado en la calidad del producto. al mismo tiempo, cuentan con precios especiales para compras de gran cantidad.

Calidad del servicio

- Ofrecen un servicio personalizado y rápido a la hora de coordinar las compras y planificar los pedidos a futuro. Asimismo, cuentan con la disponibilidad de atención fuera de los horarios establecidos.

Puntualidad en las entregas

- Son responsables y coordinados con sus tiempos de entrega. Y están en constante comunicación ante cualquier inconveniente.

Experiencia en el mercado

- Tienen gran experiencia en la venta de carnes, quesos, cervezas y vinos dentro del mercado parrillero. Al mismo tiempo, están posicionados por la calidad de su producto.

Exclusividad

- Tanto como su servicio y producto tienen que contar con características resaltantes que demuestren que son especialistas en su área.

Figura 53. Criterios de gestión de calidad de Grill & Vinos.

TARJETA DE VALIDACIÓN DE PROVEEDORES			
Nombre de la empresa:		Categoría:	
Teléfono o celular:		Fecha:	
Dirección:			
VALIDACIÓN			
Criterios	Porcentaje	Calificación (1-5)	Resultado
Certificación de productos	20%		
Precio diferenciado	15%		
Calidad del servicio	10%		
Puntualidad en las entregas	20%		
Experiencia en el mercado	25%		
Exclusividad	10%		
Total Ponderado	100%		

Figura 54. Tarjeta de validación de proveedores, Grill & Vinos, 2021.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

A continuación, la inversión de activos fijos de Grill & Vinos para el inicio de sus actividades:

ACTIVOS TANGIBLES										
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Afectación a IGV	Base imponible	IGV	Total	Depreciación anual (%)	Vida útil años	Depreciación anual (S/)	Depreciación mensual (S/)
Celular	2	599	si	1,198	216	1,414	25%	4	300	25
Laptop	2	2,199	si	4,398	792	5,190	25%	4	1,100	92
Escritorio	2	599	si	1,198	216	1,414	10%	10	120	10
Silla ergonómica	2	299	si	598	108	706	10%	10	60	5
Estante de melanime para documentación	2	699	si	1,398	252	1,650	10%	10	140	12
Congelador horizontal	1	3,000	si	3,000	540	3,540	10%	10	300	25
Estante de metal para productos	2	1,000	si	2,000	360	2,360	10%	10	200	17
Mesa de metal para productos	1	1,300	si	1,300	234	1,534	10%	10	130	11
Refrigeradoras	2	1,800	si	3,600	648	4,248	10%	10	360	30
Total Activos Tangibles		11,495		18,690	3,364	22,054			2,708	226

Figura 55. Activos fijos de Grill & Vinos, 2021.

ACTIVOS INTANGIBLES										
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Afectación a IGV	Base imponible	IGV	Total	Amortización anual (%)	Vida útil años	Depreciación anual (S/)	Depreciación mensual (S/)
Licencia de WINDOWS	1	400	si	400	72	472	10%	10	40	3
Licencia SEO	1	2,200	si	2,200	396	2,596	10%	10	220	18
Plataforma virtual	1	3,500	si	3,500	630	4,130	10%	10	350	29
Total Activos Tangibles		6,100		6,100	1,098	7,198			610	51

Figura 56. Activos fijos intangibles de Grill & Vinos, 2021.

6.7. Estructura de gastos preoperativos, costos de producción y gastos operativos.

A continuación, se detalla los gastos preoperativos que incurriría en Grill & Vinos.

GASTOS PREOPERATIVOS					
Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado
Licencia de Funcionamiento	S/ 700.00	NO	S/ -	S/ -	S/ 700.00
Registro SUNARP	S/ 42.37	SI	S/ 7.63	S/ 50.00	S/ 50.00
Constitucion y Registro Comercial	S/ 550.00	SI	S/ 99.00	S/ 649.00	S/ 649.00
Alquiler de local (Adelanto (2) y Garantía (1))	S/ 9,720.00	SI	S/ 1,749.60	S/ 11,469.60	S/ 11,469.60
Acondicionamiento de Instalaciones	S/ 1,000.00	SI	S/ 180.00	S/ 1,180.00	S/ 1,180.00
Registro de marca en INDECOPI	S/ 1,068.00	SI	S/ 192.24	S/ 1,260.24	S/ 1,260.24
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	S/ 13,080.37		S/ 2,228.47	S/ 15,308.84	

Figura 57. Gastos Preoperativos, Grill & Vinos, 2021.

A continuación, se expone los costos y gastos que incurrirían en Grill & Vinos en el año actual.

COSTOS OPERATIVOS												
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Mantenimiento de plataforma virtual	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36	381.36
Pasarela de pagos NIUBIZ	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Tercerización de delivery	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Total Costos operativos	1,181.36	1,181.36	1,181.36	1,181.36	1,181.36	1,181.36	1,331.36	1,331.36	1,331.36	1,331.36	1,331.36	1,331.36

Figura 58. Estructura de costos operativos del primer año, Grill & Vinos, 2021.

GASTOS OPERATIVOS												
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Envases y embalajes	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86
Servicio de agua	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80
Servicio de luz	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49
Servicio de telefonía fija	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32	59.32
Servicio de telefonía móvil	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17	110.17
Servicio de internet	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27	76.27
Total Costos operativos	694.91											

Figura 59. Estructura de gastos operativos del primer año, Grill & Vinos, 2021.

A continuación, se expone los costos y gastos posibles que incurrirían en Grill & Vinos en los próximos cinco años.

COSTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento de plataforma virtual	4,576.32	4,576.32	4,576.32	4,576.32	4,576.32
Pasarela de pagos NIUBIZ	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Tercerización de delivery	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00
Total Costos operativos	16,576.32	16,576.32	16,576.32	16,576.32	16,576.32
GASTOS OPERATIVOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Envases y embalajes	2,542.32	2,542.32	2,542.32	2,542.32	2,542.32
Servicio de agua	813.60	813.60	813.60	813.60	813.60
Servicio de luz	2,033.88	2,033.88	2,033.88	2,033.88	2,033.88
Servicio de telefonía fija	711.84	711.84	711.84	711.84	711.84
Servicio de telefonía móvil	1,322.04	1,322.04	1,322.04	1,322.04	1,322.04
Servicio de internet	915.24	915.24	915.24	915.24	915.24
Total Costos operativos	8,338.92	8,338.92	8,338.92	8,338.92	8,338.92

Figura 60. Estructura de costos y gastos operativos de los próximos cinco años, Grill & Vinos, 2021.

7. Estructura organizacional y recursos humanos

7.1. Objetivos Organizacionales

Uno de los propósitos de Grill & Vinos es mantener una estrecha relación y a la vez generar un buen clima laboral a sus colaboradores; es así, que para lograrlo se plantearon las siguientes políticas dirigidas hacia el área de recursos humanos, los cuales son los siguientes:

- Incrementar el número de empleados capacitados tomando en un 50%, de manera anual, brindando charlas, cursos de inducción, servicio al cliente y de conocimiento básico.
- Aumentar el cumplimiento de metas en un 45% por parte de los empleados, dentro de los primeros siete meses, brindando charlas motivacionales, bonos de desempeño, hacer un seguimiento del trabajo y promoviendo el reconocimiento.
- Mantener el índice de rotación de empleados como máximo de 20% al terminar el primer año, fortaleciendo las herramientas de selección en el área de recursos humanos e invirtiendo en el capital humano.
- Alcanzar un buen clima laboral dentro de la organización en un 60% de las áreas de la empresa, tomando como base dentro de los primeros dos años, incorporando valores corporativos, impulsando el liderazgo estratégico, vías de comunicación y de solución de problemas.
- Logar un nivel de desempeño del 100% de los empleados dentro del segundo año, mediante evaluaciones de desempeño e implementando KPI's que permitan maximizar el rendimiento de los empleados.

7.2. Naturaleza de la Organización

El presente negocio tiene el propósito de brindar un servicio exclusivo de delivery de productos y acompañamientos para el preparado de parillas. Entre ellos se pueden encontrar carnes, quesos, cervezas y vinos variados, cada uno de los productos cuentan con altos estándares de calidad. Su denominación comercial es Grill & Vinos y su nombre legal e inscrito será Grill & Vinos S.A.C.

Tabla 13.

Tipos de sociedades en el Perú.

Tipo de sociedad	Número de socios/accionistas	Capital y acciones	Organización
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	- Junta general de accionistas. - Gerencia. - Directorio.
Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	- Junta general de accionistas. - Gerencia. - Directorio. (Opcional)
Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Mínimo: 750	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	- Junta general de accionistas. - Gerencia. - Directorio.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.	Normalmente empresas familiares pequeñas.
Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Máximo: 1	Capital definido por aportes del único aportante.	Una sola persona figura como Gerente General y socio.

Según lo identificado en la tabla 13, la sociedad que más se adecua a la estructura de la organización de Grill & Vinos es la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). Es por ello, que su inscripción se realizara bajo esta denominación ante la SUNARP. Naturalmente la organización cuenta con 5 integrantes registrados como personas jurídicas, quienes serán los representantes de la Junta General de Accionistas; quienes pueden extender a un máximo de 20 accionistas. Uno de los socios y accionista será integrado como la cabeza que dirigirá la empresa bajo el nombre de Gerente General. Los demás accionistas quienes integran a la JGA se harán cargo de cada una de las áreas principales en la empresa como Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y, Contabilidad y Finanzas. Al ser opcional la incorporación de un directorio, dentro de la estructura de Grill & Vinos se omitirá el uso de uno; puesto que todas las decisiones y acciones se realizarán bajo la dirección de la Junta General de Accionistas.

Asimismo, “Grill & Vinos” es considerada como una pequeña empresa, ya que el número de trabajadores que constituyen la misma equivale a la máxima cantidad requerida de 50 empleados, para considerarse como una pequeña empresa (PYME). Las ventas anuales proyectadas de la organización se mantienen dentro del rango de 150 UIT y 1700 UIT; tomando como base que una UIT equivale a 4,400 para el 2021, llegando a cumplir el criterio natural de una pequeña empresa. (Unión Europea, 2016). Según el Estudio Shaddai, una vez que se cumpla todas aquellas características necesarias al ser reconocida como una Pyme; esta se puede acoger al régimen MYPYME, el cual permite a la organización otorgar los beneficios necesarios a los que laboran dentro de la misma. Por otro lado, para formalizar completamente a la organización Grill & Vino se registrará en la REMYPE; puesto que cumple con todo lo necesario constituido la ley (Gob.pe, 2021).

Para completar el proceso legal de la organización Grill & Vinos, es indispensable contar con RUC dependiendo de la procedencia de las ganancias de la misma. Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2021) existen cinco categorías consideradas por la SUNAT, las cuales tienen una serie de diferencias entre ellas. Grill & Vinos se encuentra dentro de la tercera categoría considerándose como una empresa u negocio que realiza actividades de la misma índole, la cual deberá efectuar 12 pagos de manera mensual durante todo el año sin que los ingresos netos sean menores al 1.5%. Y como paso final, se realizará la inscripción de la razón social de la organización que servirá como identificación para la misma.

7.2.1. Organigrama

El organigrama de una empresa según Thompson (2016) indica que es “una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa [...] en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran [...] comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”. Por ello, en la figura 59 se presenta el siguiente diseño organizacional de cada uno de los niveles y estructura que se empleará en la gestión del proyecto de negocio de “Grill & Vinos”.

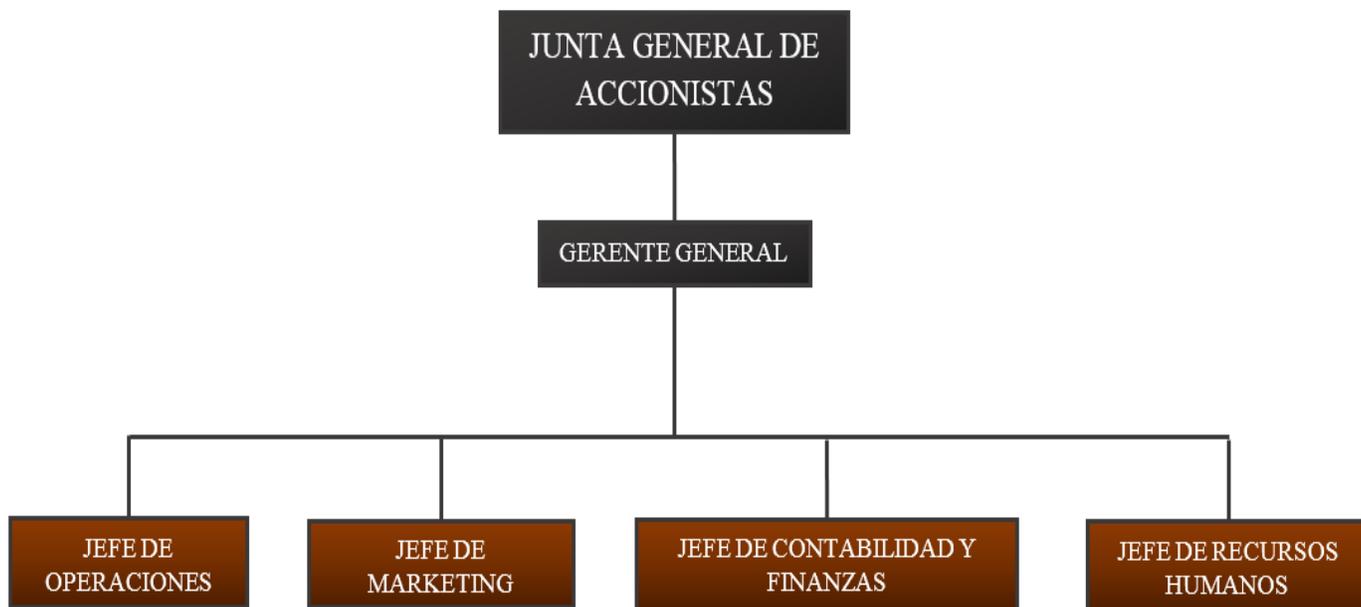


Figura 61. Organigrama, Grill & Vinos, 2021.

7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

El diseñar un puesto según Vargas (2017) menciona que es aquel desarrollo que posee “la finalidad de determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalando sus actividades, funciones y objetivos. Permite a la empresa tener claridad en sus actividades. A su vez, hace posible la medición de trabajo, dando un valor al cargo”. Por esta razón, se presentan las funciones de los integrantes de cada nivel de gestión del diseño organizacional del proyecto de negocio “Grill & Vinos”, a continuación:

Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Área:	ADMINISTRACIÓN
Jefe Inmediato:	NINGUNO
Supervisa a:	NINGUNO
MISIÓN	
Encargarse de la dirección y representación de la empresa, cuyo fin es velar por los resultados, gestión y organización; asimismo, trabajar juntamente con los gerentes de cada área para alcanzar los objetivos establecidos en cada uno de los procesos operativos de la empresa.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el desarrollo y los procesos para cada área de gestión. • Concretar alianzas estratégicas de distribución a corto, mediano y largo plazo. • Establecer la aplicación de los objetivos específicos y la planificación estratégica. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de todo tipo de transacción financiera. • Controlar y supervisar las áreas de operaciones mediante monitoreos constantes. • Evaluar los procesos administrativos a través de informes de las cotizaciones y pagos. 	
FORMACIÓN	
Profesión/Ocupación:	Administración
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (Opcional):	Diploma en Gerencia y Dirección de Empresas
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos obligatorios de:	Inglés Avanzado, Microsoft Office
Años de experiencia mínima:	8 años
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar soluciones eficaces • Capacidad para tomar decisiones y escuchar • Desenvolverse como líder • Trabajar en equipo 	
KPI	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de clientes satisfechos y aumento de ventas 	

Figura 62. Documento Técnico, Gerente General – Grill & Vinos, 2021.

Nombre del puesto:	JEFE DE OPERACIONES
Área:	OPERACIONES
Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	NINGUNO
MISIÓN	
Ocuparse de la planificación, organización, evaluación y programación de las actividades operativas que incurren en determinadas áreas que forman parte de la empresa.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los planes operativos y mejorar la utilidad de la operación. • Facilitar las facturas comerciales y plan presupuestal al área de contabilidad y finanzas. • Planificar las actividades y mejorar los procesos administrativos. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las ofertas, precios y oportunidades de compra. • Controlar e informar sobre los stocks de productos. • Gestionar todos los recursos claves, insumos e inventarios. 	
FORMACIÓN	
Profesión/Ocupación:	Administración de Empresas
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (Opcional):	Diploma en Gestión de Operaciones
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos obligatorios de:	Inglés Avanzado, Microsoft Office y Herramientas de gestión de calidad.
Años de experiencia mínima:	2 años
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para planificar • Iniciativa propia • Pensamiento crítico • Poder de negociación 	
KPI	
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de operatividad y eficiencia 	

Figura 63. Documento Técnico, Gerente de Operaciones – Grill & Vinos, 2021.

Nombre del puesto:	JEFE DE MARKETING
Área:	MARKETING
Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	NINGUNO
MISIÓN	
Dirigir las actividades de los procesos y mejoras del producto y servicio; asimismo, encargarse de la gestión de la marca, competencia, estrategias, promociones y ventas que se aplicarán en el segmento determinado por la gerencia general.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar las convenciones de marketing. ▪ Investigación de nuevas oportunidades y objetivos en el mercado. ▪ Manejo, planificación y control de las redes sociales. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la marca y contenidos de promoción, ofertas y descuentos. ▪ Incrementar las visitas y seguidores a la página. ▪ Registrar, fidelizar y captar nuevos clientes del segmento seleccionado. 	
FORMACIÓN	
Profesión/Ocupación:	Administración de Negocios Internacionales
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (Opcional):	Diploma en Mercadotecnia
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos obligatorios de:	Inglés Avanzado, Microsoft Office y Gestión de relaciones públicas
Años de experiencia mínima:	3 años
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analítico ▪ Comunicativo ▪ Creativo ▪ Innovador 	
KPI	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de visitantes y registros 	

Figura 64. Documento Técnico, Gerente de Marketing – Grill & Vinos, 2021.

Nombre del puesto:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Área:	RECURSOS HUMANOS
Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	NINGUNO
MISIÓN	
Orientar la administración y ejecución de las actividades de cada área a través de las relaciones con el personal logrando alcanzar un ambiente eficiente mediante reglamentos internos; por ello, son los mismos quienes permitirán el desarrollo de la empresa.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo organizacional en cada área conformada. • Controlar y planificar los recursos claves. • Desarrollar actividades y, políticas laborales y de contratación. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar e incentivar mediante comisiones, bonos e incluso aumento salarial. • Organizar, reclutar, capacitar, evaluar y seleccionar el personal para las actividades. • Planificar la planilla, vacaciones y horarios de los trabajadores. 	
FORMACIÓN	
Profesión/Ocupación:	Administración de Empresas
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (Opcional):	Diploma en Administración de Recursos Humanos
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos obligatorios de:	Inglés Avanzado, Microsoft Office y, Normas legales, laborales y discales.
Años de experiencia mínima:	5 años
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Organizado • Empático • Flexible 	
KPI	
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de eficiencia de los empleados 	

Figura 65. Documento Técnico, Gerente de Recursos Humanos – Grill & Vinos, 2021.

Nombre del puesto:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
Área:	FINANZAS
Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	NINGUNO
MISIÓN	
Manejar el plano financiero a través del control, análisis y evaluación de informes y datos para la elaboración de los estados financieros con el objetivo de lograr alcanzar la rentabilidad requerida para el desarrollo económico de la empresa.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y gestión contable, financiera e inversión. • Facilitar los estados y recursos financieros. • Monitorear los presupuestos, costos y gastos a corto plazo. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y declarar los tributos e impuestos. • Controlar la contabilidad y manejo de los libros contables. • Establecer montos en el servicio y, términos de crédito y pago. 	
FORMACIÓN	
Profesión/Ocupación:	Administración de Empresas y/o Contabilidad
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (Opcional):	Diploma Especializado en Finanzas
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos obligatorios de:	Inglés Avanzado, Microsoft Office
Años de experiencia mínima:	4 años
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ecuánime • Integro • Reflexivo • Veraz 	
KPI	
<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto y neto de utilidad 	

Figura 66. Documento Técnico, Gerente de Contabilidad y Finanzas – Grill & Vinos, 2021.

7.3. Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales según Medina (2012) describe que es “una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”. Por ello, se presentan las políticas organizacionales del proyecto de negocio “Grill & Vinos” enfocada a los recursos humanos, a continuación:

- El proceso de reclutamiento de empleos se divide en 3 etapas, la primera etapa se base en la captación de posibles postulantes que tenga el perfil adecuado para el puesto por medio de redes y portales de trabajo (LinkedIn, Laborum, Bumeran, Aptitus, Computrabajo, etc), la segunda etapa se concentra en la entrevista del postulante y su evaluación de conocimiento y la última etapa se procede con la contratación del mismo.
- Cada uno de los trabajadores contratados deberán pasar por una evaluación psicológica, en donde se realizará un test que permita conocer las características de la personalidad del contratado y su nivel de respuesta ante posibles conflictos en el centro laboral. Asimismo, se evalúan aspectos como su capacidad de comunicación, autocontrol, nivel de ansiedad, liderazgo, sentimentalismo, valores, depresión, etc.
- Cada uno de los nuevos postulantes deberán cumplir con tres meses de prueba remunerados con el salario mínimo.
- Todos los que laboren en la empresa, antes del inicio de sus labores, deberán presentar su ficha de sintomatología que requiere el MINSa, a modo de filtro para desempeñar sus labores en el área de trabajo; esta ficha será tomada como una certificación de que el empleado está en las condiciones de salud aptas para trabajar.

- Las personas con discapacidad motora en el sector de las piernas pueden ser reclutas, si cumplen con los requisitos necesarios para desenvolverse en el puesto aplicado. Una de las condiciones para que las personas desacatadas puedan laborar en Grill & Vinos es desempeñar labores solo en el área de oficinas, en donde pueda desenvolverse de manera adecuada tomando como aspecto primordial su estado de salud.
- Dentro del área de oficinas los empleados deben cumplir con el reglamento de vestimenta, el cual menciona que tanto hombres y mujeres den llevar vestimenta formal o semiformal. En cuanto al personal de almacenes deberán cumplir con los implementos (cofia, guantes de malla anticorte, guantes térmicos, uniforme reglamentado, botas y delantal) adecuado para la manipulación de los productos. Con respecto al personal de movilidad es requisito vestir de jean (sin aberturas, blanco, azul o negro), camisa o polo de color rojo vino (este es entregado por la empresa).
- Los empleados que laboren en área de almacenamiento se deberán retirar toda la vestimenta con la que lleguen al trabajo y poner el uniforme reglamentado, deben de retirarse todo tipo de joyería, billetera, papeles externos, etc. Se prohíbe la manipulación de celular en las instalaciones de almacenaje. Una vez inicie su jornada laboral debe tener en su posición todos los implementos requeridos y su kit de sanidad.
- Grill & Vinos incorporara el protocolo de desinfección tomando en cuenta los requisitos de sanidad y bioseguridad reglamentados por el MINSA. En la entrada y salida de cada uno de los empleados se registrará la temperatura por medio de una maquina automática, asimismo, se incorporará un dispensado de alcohol en gel como desinfectante en cada una de las áreas de la oficina y por último en la entrada se incorporará un rociador multidireccional como desinfectante general.

- La empresa Grill & Vinos proveerá a cada una de las personas que laboren en las diferentes áreas de administración, oficinas, almacenamiento y delivery, un kit de salubridad (alcohol en gel, mascarilla facial, mascarilla KN95); el cual deberán portar en todo momento. Asimismo, es requisito que todos sin excepción hagan uso de doble mascarilla y que no haya ningún tipo de contacto que no sea de 1.5m de distancia. El aforo máximo en una determinada zona es de 5 personas.
- En cuanto a las jornadas laborales los empleados deberán cumplir con las 48 horas a nivel semanal. Los horarios se dividen de la siguiente manera: la jornada de mañana-tarde se programa el horario de 8am a 5pm en el área de oficinas, en el área de almacén y transporte se divide de la siguiente manera: turno matutino (8am a 4pm), turno tarde (4pm a 12pm) y turno nocturno (12pm a 8am).
- La puntualidad es un aspecto primordial en Grill & Vinos; es por ello, que si la persona al registrarse tiene más de tres tardanzas será penalizado con un descuento salarial, el cual será calculado según el tiempo que haya faltado. Asimismo, el personal deberá estar 5 minutos antes en su centro de labores para realizar el protocolo de sanidad.
- En Grill & Vinos se destaca por incentivar y promover la igualdad y el trabajo en equipo entre sus empleados dentro y fuera de su centro de labores. No se permitirá ningún tipo de amenazas o vocabulario ofensivo entre empleados. Cada uno de los trabajadores debe respetar el punto de vista de su compañero de trabajo, se prohíbe la discriminación de todo tipo, bullying, peleas y racismo. En caso el empleado incumpla esta política será sancionado con el despido disciplinario definitivo de la empresa.
- Se evaluará el nivel de desempeño de cada uno de los equipos de trabajo e individualmente cada tres meses, el cual permitirá conocer si las metas y objetivos requeridos por cada área

se está cumpliendo de manera adecuada. Asimismo, se podrán hacer conferencias de equipo en una sala determinada para los trabajadores en oficinas, en donde podrán realizar feedback, coordinar organizarse y proponer nuevas ideas entre ellos.

- Los nuevos postulantes que laboren dentro de Grill & Vinos tendrán ciertos beneficios laborales reglamentados por la ley, serán remunerados con el salario mínimo en su primer año de labores, pero este monto se irá incrementando cada medio año en un 20.29%. hasta cumplir los 3 años laborales. Todos los empleados contarán con un seguro de salud en una empresa privada, CTS en julio y noviembre, Gratificaciones por fiestas navideñas, asignación familiar de un 10% de la RMV a personas que tengan uno o más hijos, seguro de vida después de haber cumplido los 5 años de servicio.
- Se entregarán bonos e incentivos por el cumplimiento de los objetivos satisfactoriamente de cada equipo o empleado. Asimismo, este bono también se entregará por el mejor desempeño de los empleados. La cantidad será de 500 soles cada bono e incentivo.
- Por cada año de servicios cumplido por el trabajador se le otorgará un mes de descanso vacacional lo que equivale a 30 días hábiles. Este puede ser fraccionado (en 8 y 7 los primeros 15 días y los siguientes 15 días en mínimo un día) o reducido si el trabajador lo desea a cambio de una compensación, pero no es acumulable. Se les otorgará a los empleados licencia por maternidad o paternidad, incapacidad laboral o por algún accidente y estas serán remuneradas. Es un requisito presentar los documentos y certificado necesarios para validar la licencia.
- Se incorporarán cursos de Liderazgo, programación, diseño, etc., según lo requiera el empleado. Asimismo, se incluirán cursos de motivación e inducción que son requisito para cada nuevo trabajador, ya que esto les permitirá conocer las instalaciones, los valores que

maneja la empresa, el ambiente que se lleva, sus funciones y el entorno en donde desempeñará sus labores.

- Se capacitará a los nuevos ingresantes en los 3 primeros meses de su ingreso y para trabajadores que llevan buen tiempo en la empresa se ofrecerán capacitaciones diversas cada seis meses.
- El pago de remuneración se otorgará cada fin de mes en los días 30 o 31. En cualquier entidad bancaria a la que pertenezca el trabajador. El pago se realizará de manera puntual. Si en caso el día en el que se remunere a el empleado sea no laborable se le depositara un día antes.

7.4. Gestión Humana

Los encargados de llevar a cabo el negocio, en un inicio, serán los autores del mismo. Ellos se repartirán las funciones propias del negocio para su puesta en marcha. Sin embargo, se tiene un plan de gestión humana para posteriores contrataciones que nazcan a raíz del crecimiento del negocio. Este proceso estará a cargo del gerente de Recursos humanos y la Administración, quienes tienen los saberes académicos necesarios para llevar a cabo esta responsabilidad.

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

7.4.1.1. Reclutamiento

Grill & Vinos usará la web de COMPUTRABAJO para atraer posibles candidatos a los puestos vacantes que se requiera en el tiempo. El costo de un aviso es de s/49.00 que incluye el anuncio con 120 caracteres en un tiempo de exposición de 7 días calendario. En el anuncio se detallará lo siguiente:

- Puesto de trabajo vacante.

- Funciones que realizar.
- Habilidades blandas.
- Proceso de selección.
- Sueldo.
- Beneficios sociales.
- Fecha de inicio.

7.4.1.2. Selección

En este proceso se reconocerá los filtros impuestos por el área de Recursos humanos y la administración, quienes usaron como herramienta de captación de personal la web mencionada en el punto anterior. El perfil seleccionado dentro de los candidatos debe cumplir los requisitos impuestos por las áreas encargadas. Los pasos del proceso de selección son los siguientes:

Filtro	Acción	Encargado	Requerimiento
Primer	Revisión del Curriculum vitae	RR.HH Y ADM.	Cumplimiento de requisitos del anuncio
Segundo	Exámen Psicológico	RR.HH Y ADM.	Rasgos óptimos de personalidad y comportamiento.
Tercero	Exámen Psicotécnico	RR.HH Y ADM.	Aprobación de capacidades y aptitudes intelectuales.
Cuarto	Entrevista	RR.HH Y ADM.	Idoneidad del candidato con el puesto a cubrir.

Figura 67. Proceso de selección, Grill & Vinos, 2021.

Los filtros mencionados en la tabla anterior son pre-requisitos uno con el otro, es decir, si no se aprueba el primer filtro no se pasa al siguiente.

La decisión final de elección del candidato será tomada por el área de Recursos Humanos juntamente con la Administración.

7.4.1.3. Contratación

El candidato, luego haber cumplido con los requisitos del proceso de selección, se convierte en el seleccionado para cubrir la vacante. Se le hará un contrato de inicio por periodo de prueba de 3 meses en la modalidad a plazo fijo con ingreso directo a planilla. Esta gestión estará a cargo del área de Recursos humanos y Contabilidad.

7.4.1.4. Inducción

GRILL & VINOS cuenta con un programa de inducción a cargo del área de Recursos humanos, con la finalidad que el empleado nuevo se identifique en el corto tiempo con la empresa. El proceso de inducción tiene de duración dos días y contiene las siguientes acciones a realizar:

- Exposición de materias generales de la empresa: misión, visión, valores, tabla de objetivos a corto y largo plazo, cultura organizacional y organigrama.
- Charla de relación empleado - empleador.
- Charla sobre seguridad y medio ambiente.
- Charla sobre salud en el trabajo.
- Principios éticos y legales.
- Dinámicas de integración y desenvolvimiento.
- Otras generalidades.

Al terminar el proceso se le hará firmar al nuevo trabajador una declaración jurada de haber participado del proceso de inducción. Así mismo, los cargos del manual del trabajador y seguridad en el trabajo que se le entregará.

7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación de desempeño

7.4.2.1. Capacitación

Para Grill & Vinos es importante que el personal que entre a trabajar en la empresa tenga los conocimientos, no sólo generales, sino también específicos del puesto al que postule. Es por ello, que se genera un plan de capacitación al personal basándose en las competencias más importantes que debe conocer el trabajador.

Cabe señalar que para las distintas áreas al que se postule se tiene un plan de capacitación distinta.

A continuación, se muestra el cuadro de los temas que comprende cada capacitación según el tipo de área al que está dirigido el personal.

Tipo	Comprende	Temas	Horas	Periodicidad
Personal administrativo	Administración	- Liderazgo, flujo de caja, manejo de inventarios, comunicación empresarial.	2	1 vez al mes.
	Contabilidad			
	Tesorería			
	Recursos humanos			
Personal de ventas	Personal de ventas	- Marketing, atención al cliente, estrategias de ventas.	2	1 vez al mes.
Operaciones	Courier	- Atención al cliente, manejo de situaciones	1	1 vez al mes.

Figura 68. Cuadro de capacitaciones al personal, Grill & Vinos, 2021.

Las capacitaciones son del tipo externa, encargados por la empresa IMPETUS quienes se acomodan a lo que solicita Grill & Vinos para sus trabajadores. El costo del paquete de la capacitación según el requerimiento mencionado en el cuadro anterior es de S/. 100.00 según el tipo (personal administrativo, personal de ventas o personal de operaciones).

7.4.2.2. Motivación

Para mantener una dinámica motivacional activa en los trabajadores, Grill & Vinos empleará las siguientes actividades:

Reconocimientos y felicitaciones

Cuando los trabajadores logren las metas mensuales impuestas por cada área o exista un trabajo destacado y sobresaliente en un trabajador; se hará un reconocimiento frente a sus demás trabajadores, esto acompañado de un pequeño presente simbólico. Así mismo, se harán felicitaciones por onomásticos, logros personales y acontecimientos importantes en la vida de cada trabajador. El gasto incurrido mensual en este punto es de S/. 100.00.

Días célebres

Las fechas que se celebrarán son las siguientes:

- Día del trabajador.
- Día de la madre.
- Día del padre.
- Navidad.
- Aniversario de la institución.
- Otros (días de cada profesión y/o empleo que se ejerce en la empresa).

El gasto incurrido en este punto es de S/ 100.00 por día festivo.

Actividades de integración

Se realizará reuniones de confraternidad con la finalidad de mejorar la relación entre los trabajadores, reforzar lazos de compañerismo y progresar el clima laboral. Dentro de estas actividades se encuentran: concursos entre los trabajadores, paseos institucionales, entre otros. El gasto incurrido en este punto es de S/. 300.00.

7.4.2.3. Evaluación de desempeño

Cada trabajador estará en constante evaluación, encargado por su jefe directo; y este reporta al área de Recursos humanos. Se utilizará la herramienta llamada “Perfil del éxito”, que se basa en calificar a un trabajador en 4 pilares del 1% al 100%: Productividad, eficiencia, formación adquirida y objetivos conseguidos. Cada pilar afecta de manera directa al desempeño laboral y esta herramienta permitirá detectar fortalezas y debilidades en los trabajadores. Así mismo, si un trabajador tiene un perfil del éxito óptimo (100%) estará en la órbita de un posible ascenso o aumento de sueldo.

7.4.3 Sistema de Remuneración

Los trabajadores de Grill & Vinos en el plazo del primer mes de labores en la empresa, se les aperturará una cuenta sueldo en el Banco de Crédito del Perú, dicha cuenta será usada para la remuneración proveniente de las jornadas laborales. El cálculo será de forma mensual y el depósito el último día del mes laborado.

La empresa al estar inscrita en el régimen MYPE TRIBUTARIO, brindará al trabajador los siguientes beneficios laborales:

- Remuneración no menor a la remuneración mínima vital vigente.
- Descanso semanal obligatorio de 24 horas consecutivas.
- Vacaciones remuneradas de 15 días calendarios.
- Feriados establecidos en el régimen laboral común.
- Ser asegurados al sistema de salud (EsSalud).
- Percibir gratificaciones en julio y diciembre equivalente a media remuneración.

- Percibir CTS equivalente a 15 remuneraciones diarias por año de trabajo con un tope máximo de 90 remuneraciones diarias.

Ser afiliado al sistema pensionario de su elección (ONP o AFP).

En caso de despido arbitrario, tiene derecho a una indemnización equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicio, con un tope de 90 remuneraciones diarias.

7.5. Estructura de Gastos de Recursos Humanos

En la figura 68 siguiente se expone la planilla de remuneraciones que contiene la remuneración mensual y anual en conjunto con las gratificaciones, compensación de tiempo de servicio y el aporte a EsSalud; como gastos incurridos por la empresa en los trabajadores.

PLANILLA DE REMUNERACIONES				AÑO 1						
Descripción	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal							
Gerente General	1	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00	1	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00	S/ 288.00	S/ 3,488.00	S/ 1,600.00	S/ 46,944.00
Jefe de Marketing	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 216.00	S/ 2,616.00	S/ 1,200.00	S/ 35,208.00
Jefe de Operaciones	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 216.00	S/ 2,616.00	S/ 1,200.00	S/ 35,208.00
Jefe de Contabilidad y Finanzas	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 216.00	S/ 2,616.00	S/ 1,200.00	S/ 35,208.00
Jefe de Recursos Humanos	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 216.00	S/ 2,616.00	S/ 1,200.00	S/ 35,208.00
TOTAL	5	S/ 12,800.00	S/ 12,800.00	5	S/ 12,800.00	S/ 12,800.00	S/ 1,152.00	S/ 13,952.00	S/ 6,400.00	S/ 187,776.00

Figura 69. Planilla de Remuneraciones, Grill & Vinos, 2021.

APORTACIONES DEL EMPLEADOR													
Descripción	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22
Remuneración básica	S/ 12,800.00												
ESSALUD	S/ 1,152.00												
CTS		S/ 1,066.67						S/ 3,200.00					
Gratificación					S/ 6,976.00							S/ 6,976.00	
Total	S/ 13,952.00	S/ 15,018.67	S/ 13,952.00	S/ 13,952.00	S/ 20,928.00	S/ 13,952.00	S/ 13,952.00	S/ 17,152.00	S/ 13,952.00	S/ 13,952.00	S/ 13,952.00	S/ 20,928.00	S/ 13,952.00

Figura 70. Aportaciones del empleador, Grill & Vinos, 2021.

Contemplando el cuadro anterior, se procedió a realizar la proyección de la planilla de remuneraciones de los trabajadores para los próximos cinco años.

PLANILLA DE REMUNERACIONES											
Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	1	1	1	5%	7%	8%	9%	S/ 49,291.20	S/ 52,741.58	S/ 56,960.91	S/ 62,087.39
1	1	1	1	5%	7%	8%	9%	S/ 36,968.40	S/ 39,556.19	S/ 42,720.68	S/ 46,565.54
1	1	1	1	5%	7%	8%	9%	S/ 36,968.40	S/ 39,556.19	S/ 42,720.68	S/ 46,565.54
1	1	1	1	5%	7%	8%	9%	S/ 36,968.40	S/ 39,556.19	S/ 42,720.68	S/ 46,565.54
1	1	1	1			8%	9%	S/ 35,208.00	S/ 35,208.00	S/ 38,024.64	S/ 41,446.86
5	5	5	5					S/ 195,404.40	S/ 206,618.15	S/ 223,147.60	S/ 243,230.88

Figura 71. Proyección Anual de Remuneraciones, Grill & Vinos, 2021.

Así mismo se expone:

OTROS GASTOS INCURRIDOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Motivación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Total Costos operativos	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00

Figura 72. Otros gastos incurridos en Recursos Humanos, Grill & Vinos, 2021.

8. Plan económico-financiero

8.1. Supuestos generales

Los supuestos generales son los siguientes:

1. El análisis financiero se realiza en moneda nacional, es decir, en nuevos soles.
2. El análisis financiero se efectuará para el primer periodo de manera mensual, y del año 2 al año 5 de manera anual.
3. Todos los activos fijos (tangibles e intangibles) y los gastos preoperativos son adquiridos en el mes cero.
4. Las ventas se realizan al contado, donde el precio de venta se incrementará en 5% anual debido a la inflación.
5. El método de depreciación que usaremos es Línea Recta, la cual aplicaremos para hallar el monto de la depreciación mensual.
6. Se planea tener en los próximos cinco años un crecimiento anual de las ventas de 10%
7. La tasa de impuesto general a las ventas (IGV) es de 18% en todos los años.
8. Según régimen laboral para pequeñas empresas (Plan Mype), el personal en planilla tendrá los respectivos beneficios laborales según el Sistema de Remuneración.
9. La inversión será efectuada y financiada con aporte de los socios al 100%, el cual se realizará en partes iguales. Dicha inversión se efectuará en el mes cero.
10. Régimen Mype: Se paga mensualmente el 1.5% de los ingresos netos a cuenta del impuesto a la renta. El impuesto a la renta anual es de 29.5%

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

La Inversión de los Activos es de suma importancia para el desarrollo del Plan Económico - Financiero de “Grill & Vinos” que equivale a S/24,290 sin IGV. En la Figura 73 y Figura 74, se observa la inversión en activos fijos tanto tangibles como intangibles.

ACTIVOS FIJOS

TASAS DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

↓

TANGIBLES											
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Celular	S/ 599.00	2	S/ 1,198.00	SI	S/ 215.64	S/ 1,413.64	S/ 1,413.64	25%	4	S/ 299.50	S/ 24.96
Laptop	S/ 2,199.00	2	S/ 4,398.00	SI	S/ 791.64	S/ 5,189.64	S/ 5,189.64	25%	4	S/ 1,099.50	S/ 91.63
Escritorio	S/ 599.00	2	S/ 1,198.00	SI	S/ 215.64	S/ 1,413.64	S/ 1,413.64	10%	10	S/ 119.80	S/ 9.98
Silla Ergonómica	S/ 299.00	2	S/ 598.00	SI	S/ 107.64	S/ 705.64	S/ 705.64	10%	10	S/ 59.80	S/ 4.98
Estante de melamine para documentación	S/ 699.00	2	S/ 1,398.00	SI	S/ 251.64	S/ 1,649.64	S/ 1,649.64	10%	10	S/ 139.80	S/ 11.65
Congelador horizontal	S/ 3,000.00	2	S/ 6,000.00	SI	S/ 1,080.00	S/ 7,080.00	S/ 7,080.00	10%	10	S/ 600.00	S/ 50.00
Estante de metal para productos	S/ 1,000.00	2	S/ 2,000.00	SI	S/ 360.00	S/ 2,360.00	S/ 2,360.00	10%	10	S/ 200.00	S/ 16.67
Mesa de metal para productos	S/ 1,300.00	1	S/ 1,300.00	SI	S/ 234.00	S/ 1,534.00	S/ 1,534.00	10%	10	S/ 130.00	S/ 10.83
Refrigeradoras	S/ 1,800.00	2	S/ 3,600.00	SI	S/ 648.00	S/ 4,248.00	S/ 4,248.00	20%	5	S/ 720.00	S/ 60.00
Total Tangibles			S/ 21,690.00		S/ 3,904.20	S/ 25,594.20				S/ 3,368.40	S/ 280.70

Figura 73. Estructura de Inversión en Activos Fijos: Tangibles, Grill & Vinos, 2021.

TASAS AMORTIZACIÓN INTANGIBLES

↓

INTANGIBLES											
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Licencia de Windows	S/ 400.00	1	S/ 400.00	SI	S/ 72.00	S/ 472.00	S/ 472.00	10%	10	S/ 40.00	S/ 3.33
Licencia de CEO	S/ 2,200.00	1	S/ 2,200.00	SI	S/ 396.00	S/ 2,596.00	S/ 2,596.00	10%	10	S/ 220.00	S/ 18.33
Plataforma virtual	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00	SI	S/ 630.00	S/ 4,130.00	S/ 4,130.00	10%	10	S/ 350.00	S/ 29.17
Total Intangibles			S/ 6,100.00		S/ 1,098.00	S/ 7,198.00				S/ 610.00	S/ 50.83

Figura 74. Estructura de Inversión en Activos Fijos: Intangibles, Grill & Vinos, 2021.

En las inversiones en Activos Fijos Tangibles e Intangibles que incluye la amortización y la depreciación del negocio se determinó el importe total por la inversión en activos fijos, lo cual suma S/. 32,792.20 incluido IGV, lo que corresponde a la tecnología, muebles para la oficina y almacén de productos, así como las licencias de los softwares.

De acuerdo al análisis desarrollado, la depreciación anual corresponde a S/3,368.40 y se procedió a aplicar el cálculo mediante el método de “depreciación de línea recta”, lo cual nos ha permitido hallar el importe mensual (e igual) en todos los meses analizados. Asimismo, se procedió a aplicar el % porcentaje de la depreciación SUNAT, el 25% para los equipos tecnológicos (procesamiento de datos) y el de 10% que corresponde a los bienes, muebles y 20 % enseres que se aplica de acuerdo con la Ley de Impuesto a la Renta (SUNAT, 2021).

Además, y con relación a los bienes intangibles corresponde una inversión de S/. 7,198.00 incluido IGV con una vida útil de 10 años de acuerdo con el análisis de nuestro proyecto. La depreciación anual corresponde a S/. S/. 3,368.40 y la amortización anual asciende a S/. 610.00.

8.3. Proyección de ventas

En base a la Proyección de Ventas, se estimaron mediante la línea de productos, es decir manera individual, como se puede apreciar en nuestro Plan de Ventas. En las Figuras: 75, 76 y 77, se puede visualizar el plan de ventas y unidades de ventas según productos por meses y/o años.

VENTAS CON IGV												
Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Carnes	S/ 54,040.00	S/ 48,720.00	S/ 43,260.00	S/ 37,800.00	S/ 32,200.00	S/ 26,880.00	S/ 43,260.00	S/ 40,320.00	S/ 37,800.00	S/ 54,040.00	S/ 59,500.00	S/ 62,020.00
Quesos	S/ 3,440.00	S/ 3,080.00	S/ 2,760.00	S/ 2,400.00	S/ 2,040.00	S/ 1,720.00	S/ 2,760.00	S/ 2,560.00	S/ 2,400.00	S/ 3,440.00	S/ 3,760.00	S/ 3,960.00
Vinos	S/ 19,350.00	S/ 17,400.00	S/ 15,450.00	S/ 13,500.00	S/ 11,550.00	S/ 9,600.00	S/ 15,450.00	S/ 14,400.00	S/ 13,500.00	S/ 19,350.00	S/ 21,150.00	S/ 22,200.00
Cervezas	S/ 12,850.00	S/ 11,550.00	S/ 10,300.00	S/ 9,000.00	S/ 7,700.00	S/ 6,400.00	S/ 10,300.00	S/ 9,650.00	S/ 9,000.00	S/ 12,850.00	S/ 14,150.00	S/ 14,800.00
TOTAL	S/ 89,680.00	S/ 80,750.00	S/ 71,770.00	S/ 62,700.00	S/ 53,490.00	S/ 44,600.00	S/ 71,770.00	S/ 66,930.00	S/ 62,700.00	S/ 89,680.00	S/ 98,560.00	S/102,980.00

Figura 75. Plan de Ventas del Primer Año, Grill & Vinos, 2021.

VENTAS CON IGV					
Productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Carnes	S/ 539,840.00	S/ 651,945.00	S/ 787,339.35	S/ 950,850.02	S/ 1,148,313.06
Quesos	S/ 34,320.00	S/ 41,454.00	S/ 50,097.60	S/ 60,520.64	S/ 73,124.86
Vinos	S/ 192,900.00	S/ 232,942.50	S/ 281,302.88	S/ 339,820.82	S/ 410,415.69
Cervezas	S/ 128,550.00	S/ 155,242.50	S/ 187,480.13	S/ 226,431.45	S/ 273,428.13
TOTAL	S/895,610.00	S/ 1,081,584.00	S/ 1,306,219.95	S/ 1,577,622.93	S/ 1,905,281.74

Figura 76. Plan de Ventas Anuales, Grill & Vinos, 2021.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3856	4,435	5,101	5,867	6,748
858	987	1,136	1,307	1,504
1286	1,479	1,701	1,957	2,251
2571	2,957	3,401	3,912	4,499
8,571	9,858	11,339	13,043	15,002

Figura 77. Unidades de Ventas, Grill & Vinos, 2021.

Referente al Precio de Ventas Unitario, se ha determinado que los precios varían dependiendo del tipo de productos desde S/. 40.00 por los hasta S/. 150.00 por un vino. Además, se aprecia un incremento del 5% debido a la inflación de manera anual, lo que correspondería que los precios en el quinto año serán aproximadamente de S/. 48.62 a S/. 182.33. En las figuras 78 y 79, se observa el Precio de Ventas Unitarios incluido IGV según servicios por meses y años.

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)												
Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Carnes	S/ 140.00											
Quesos	S/ 40.00											
Vinos	S/ 150.00											
Cervezas	S/ 50.00											

Figura 78. Precio de Ventas Unitario Mensual, Grill & Vinos, 2021.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
S/ 140.00	S/ 147.00	S/ 154.35	S/ 162.07	S/ 170.17
S/ 40.00	S/ 42.00	S/ 44.10	S/ 46.31	S/ 48.62
S/ 150.00	S/ 157.50	S/ 165.38	S/ 173.64	S/ 182.33
S/ 50.00	S/ 52.50	S/ 55.13	S/ 57.88	S/ 60.78

Figura 79. Precio de Ventas Unitario Anual, Grill & Vinos, 2021.

La proyección de ventas en el primer año, iniciamos en el mes 1 con S/. 89,680.00 y terminamos en el mes 12 con S/. 102,980.00 incluido IGV lo que hace un total en el primer año de S/. 895,610.00. En el quinto año, se obtiene en total S/. 1,905,281.74 con IGV o S/. 1,614,645.54 sin IGV. Al respecto, y como podemos apreciar se trabajó la proyección de manera anual, donde se mantiene un crecimiento anual de 10%, el cual es un escenario conservador. En relación con los ingresos mensuales, se trabajó bajo el esquema de productos mensuales (Q) y los precios unitarios (P) que determinamos en la Estrategias de Precios. En la figura 76, se presentan los datos de la Proyección de Ventas incluido IGV según productos por meses y años.

Con la proyección anual obtenida, hemos determinado el cálculo de los ingresos anuales de acuerdo con los servicios ofrecidos en Grill & Vinos, en el cual mantenemos un crecimiento anual de 10%. El presente margen es el proyectado por la empresa, y de también de acuerdo con el comportamiento del sector en el mercado.

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

Para el presente análisis, se determinaron los costos y gastos totales de cada uno de nuestros servicios de manera mensual. En la figura 80, se presentan los datos de la proyección de costos anualizados.

COSTO TOTALES (incluido IGV)					
Ventas x Producción Unitaria	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Carnes	S/ 126,805.19	S/ 153,155.75	S/ 184,967.00	S/ 223,347.65	S/ 269,707.14
Quesos	S/ 11,273.67	S/ 13,618.95	S/ 16,458.37	S/ 19,887.64	S/ 24,015.32
Vinos	S/ 112,235.70	S/ 140,289.03	S/ 169,510.04	S/ 204,799.95	S/ 247,411.56
Cervezas	S/ 37,942.76	S/ 48,240.00	S/ 58,263.58	S/ 70,371.09	S/ 84,992.96
Otros Suministros	S/ 212.00	S/ 222.60	S/ 233.73	S/ 245.42	S/ 257.69
TOTAL	S/ 288,469.32	S/ 355,526.33	S/ 429,432.72	S/ 518,651.75	S/ 626,384.66

Figura 80. Costos Operativos, Grill & Vinos, 2021.

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Descripción	
Remuneración básica	S/ 153,612.00
ESSALUD	S/ 13,825.08
CTS	S/ 6,400.50
Gratificación	S/ 13,953.09
	S/ 187,790.67

Figura 81. Personal de Administración y Ventas, Grill & Vinos, 2021.

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)					
Detalle de Gastos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de local	38,880	40,824	42,865	45,008	47,259
Mantenimiento	1,176	1,235	1,297	1,361	1,429
Servicio de Agua	816	857	900	945	992
Servicio de Luz	2,028	2,129	2,236	2,348	2,465
Servicio de Telefonía Fija	588	617	648	681	715
Servicio de Telefonía Móvil	1,320	1,386	1,455	1,528	1,604
Servicios de Internet	1,560	1,638	1,720	1,806	1,896
Gastos de Marketing	26,124	27,430	28,802	30,242	31,754
Tot. Gastos afectos a IGV	72,492	76,117	79,922	83,919	88,114
IGV	11,058	11,611	12,192	12,801	13,441
Total Gastos no afectos a IGV	61,434	64,506	67,731	71,117	74,673

Figura 82. Gastos de Administración y Ventas, Grill & Vinos, 2021.

Los Gastos del Personal, en el primer año es aproximadamente de S/. 187,000.00 incluido IGV y del quinto años equivalen aprox. a S/. 250,000.00 con IGV. En la Figura 78, se presentan la imagen de la proyección de Gastos en el Personal del primer al quinto año.

Los Gastos Operativos en el primer año es de S/. 72,492.00 incluido IGV y del quinto años equivalen a S/. 88,114.00 sin incluir IGV. En la figura 82, se presentan los datos de la Proyección de Gastos Operativos Anuales.

8.5. Cálculo del capital de trabajo

Para el respectivo análisis, hemos aplicado el método de presupuesto de efectivo, donde hemos procedido a restar los ingresos totales y se procede a restar los gastos y costos totales, donde se ver reflejado el saldo acumulado negativo que corresponde a S/. 3,652. Al respecto, dicho importe es nuestro capital de trabajo que nos permitirá cubrir todos los gastos de nuestros primeros meses mientras las ventas se incrementan mes a mes, y también nos permitirá que

podemos mantener nuestras operaciones en funcionamiento de manera normal. En la figura 83, se presentan los datos de la determinación de capital de trabajo.

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL													
Descripción	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22
	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
Ventas		72,300	65,120	57,950	50,640	43,270	36,100	57,950	54,200	50,640	72,300	79,560	83,120
(-) Costo de Producción		23,723	26,669	23,770	20,829	17,813	14,914	23,770	22,277	20,829	29,640	32,561	34,008
(-) Personal área producción		3,652	3,652	4,489	5,477	3,652	3,652	3,652	3,652	4,489	3,652	5,477	3,652
(-) Personal de Administración y Ventas	700	13,953	13,953	17,153	20,930	13,953	13,953	13,953	13,953	17,153	13,953	20,930	13,953
(-) Gastos de Administración y Ventas	5,997	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041	6,041
(-) Impuesto a la Renta		919	828	737	644	550	459	737	689	644	919	1,011	1,057
(-) Pago IGV	0	0	4,202	4,292	3,626	2,962	2,310	4,292	3,948	3,626	5,586	6,248	6,570
Saldo Ingresos menos Egresos	-6,697	24,012	9,776	1,468	-6,907	-1,700	-5,228	5,506	3,641	-2,142	12,510	7,292	17,840
Saldo Final de Caja	-6,697	17,315	27,091	28,559	21,652	19,952	14,723	20,229	23,870	21,727	34,237	41,529	59,369

Saldo acumulado máximo faltante	3,652
Capital de Trabajo inicial	-3,652

Figura 83. Capital de Trabajo Inicial, Grill & Vinos, 2021.

El requerimiento de capital en el año cero es de S/. 6,697 y al final el proyecto el capital de trabajo recuperado ascendería a S/. 102,919.00. Cabe mencionar, que el capital de trabajo se va a ir incrementar con los años. Para tal efecto, y de acuerdo con lo indicado se usa el método porcentual (%) de cambio en las ventas entre dos años consecutivos. Para un mejor detalle, consiste en aplicar y/o utilizar el porcentaje 0.02% (capital de trabajo inicial / las ventas año 1) que aplica al incremento de las ventas entre dos años (Año 2 – Año 1) * 0.02%.

8.6. Estructura y opciones de financiamiento

En este modelo de negocio no se planea realizar ningún financiamiento externo, pero si un financiamiento interno. Se decidió realizar un financiamiento interno con parte de nuestros ahorros ya que con ello no tenemos intereses en nuestro patrimonio, donde las ventajas de autofinanciarnos es que podemos mantener nuestra independencia, no necesitamos presentar aval o garantía y no adquiriremos una tasa de interés que en su mayoría son elevadas.

Aporte de los Socios(as)

Socios(as)	Aporte	Acciones %
Ashlly Pérez F.	S/ 9,019.87	20%
Josselyn Piñan Ch.	S/ 9,019.87	20%
Luis Salas	S/ 9,019.87	20%
Miria Torres B.	S/ 9,019.87	20%
Astrid Velarde C.	S/ 9,019.87	20%
Total	S/ 45,099.34	100%

Figura 84. Aporte de los(as) Socios(as), Grill & Vinos, 2021.

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

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	S/ 895,610.00	S/ 1,081,584.00	S/ 1,306,219.95	S/ 1,577,622.93	S/ 1,905,281.74
Personal área de operaciones	S/ 49,144.50	S/ 51,601.73	S/ 54,181.81	S/ 56,890.90	S/ 59,735.45
Costo operativo	S/ 246,441.80	S/ 301,293.50	S/ 363,926.03	S/ 439,535.38	S/ 530,834.46
UTILIDAD BRUTA	S/ 600,023.70	S/ 728,688.77	S/ 888,112.11	S/ 1,081,196.65	S/ 1,314,711.84
Personal de Administración y Ventas	S/ 187,790.67	S/ 197,180.20	S/ 210,982.82	S/ 227,861.44	S/ 248,368.97
Gastos de Administración y Ventas	S/ 72,492.00	S/ 79,922.43	S/ 79,922.43	S/ 83,918.55	S/ 88,114.48
Depreciación y amortización	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 335,762.63	S/ 451,413.57	S/ 593,228.46	S/ 765,438.25	S/ 974,249.98
Gastos Financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 335,762.63	S/ 451,413.57	S/ 593,228.46	S/ 765,438.25	S/ 974,249.98
Impuesto a la Renta	S/ 99,049.98	S/ 133,167.00	S/ 175,002.40	S/ 225,804.28	S/ 287,403.75
UTILIDAD NETA	S/ 236,712.66	S/ 318,246.57	S/ 418,226.06	S/ 539,633.97	S/ 686,846.24

Figura 85. Estado de Resultados, Grill & Vinos, 2021.

BALANCE GENERAL						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	S/. 20,425	S/. 253,171	S/. 757,260	S/. 1,091,087	S/. 1,634,879	S/. 2,324,230
Inventarios		S/. 10,400	S/. 11,960	S/. 13,754	S/. 15,817	S/. 18,190
Total Activo Corriente	S/. 20,425	S/. 263,571	S/. 769,220	S/. 1,104,841	S/. 1,650,696	S/. 2,342,420
Activo No Corriente						
Activos fijos	S/. 21,690	S/. 21,690	S/. 21,690	S/. 21,690	S/. 21,690	S/. 21,690
Depreciación Acumulada		S/. 3,368	S/. 6,737	S/. 10,105	S/. 13,474	S/. 16,842
Intangibles	S/. 6,100	S/. 6,100	S/. 6,100	S/. 6,100	S/. 6,100	S/. 6,100
Amortización Acumulada		-S/. 610	-S/. 1,220	-S/. 1,830	-S/. 2,440	-S/. 3,050
Total Activo No Corriente	S/. 27,790	S/. 30,548	S/. 33,307	S/. 36,065	S/. 38,824	S/. 41,582
TOTAL ACTIVO	S/. 48,215	S/. 294,120	S/. 802,527	S/. 1,140,906	S/. 1,689,520	S/. 2,384,002
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo Corriente						
Dividendos por pagar						
Tributos por pagar		S/. 9,193	S/. 223,024	S/. 175,002	S/. 225,804	S/. 287,404
Total de Pasivo Corriente		S/. 9,193	S/. 223,024	S/. 175,002	S/. 225,804	S/. 287,404
Pasivo No Corriente						
Deuda con el banco	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Pasivo No Corriente	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Patrimonio Neto						
Capital social	S/. 48,215	S/. 48,215	S/. 48,215	S/. 48,215	S/. 48,215	S/. 48,215
Reserva Legal 10%		S/. 23,671	S/. 31,825	S/. 41,823	S/. 53,963	S/. 68,685
Resultado del ejercicio		S/. 213,041	S/. 286,422	S/. 376,403	S/. 485,671	S/. 618,162
Resultado acumulado		S/. 0	S/. 213,041	S/. 499,463	S/. 875,867	S/. 1,361,537
Total Patrimonio Neto	S/. 48,215	S/. 284,927	S/. 579,502	S/. 965,904	S/. 1,463,715	S/. 2,096,598

Figura 86. Balance General, Grill & Vinos, 2021.

8.8. Flujo Financiero

Concepto	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		S/ 895,610.00	S/ 1,081,584.00	S/ 1,306,219.95	S/ 1,577,622.93	S/ 1,905,281.74
Costo de producción		S/ 246,441.80	S/ 301,293.50	S/ 363,926.03	S/ 439,535.38	S/ 530,834.46
Personal área producción		S/ 49,144.50	S/ 51,601.73	S/ 54,181.81	S/ 56,890.90	S/ 59,735.45
Utilidad Bruta		S/ 600,023.70	S/ 728,688.77	S/ 888,112.11	S/ 1,081,196.65	S/ 1,314,711.84
Personal de Administración y Ventas		S/ 187,790.67	S/ 197,180.20	S/ 210,982.82	S/ 227,861.44	S/ 248,368.97
Gastos de administracion y ventas		S/ 72,492.00	S/ 76,116.60	S/ 79,922.43	S/ 83,918.55	S/ 88,114.48
Depreciacion y amortización de intangibles		S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40
Utilidad Operativa (EBIT)		S/ 335,762.63	S/ 451,413.57	S/ 593,228.46	S/ 765,438.25	S/ 974,249.98
-Impuesto a la renta		S/ 9,192.58	S/ 223,024.39	S/ 175,002.40	S/ 225,804.28	S/ 287,403.75
+ depreciacion y amortización de intangibles		S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40	S/ 3,978.40
Flujo de Caja Operativo		S/ 330,548.45	S/ 232,367.58	S/ 422,204.46	S/ 543,612.37	S/ 690,824.64
- Activo fijo	-S/ 32,792.20					
- Gastos preoperativos	-S/ 15,308.84					
- Capital de trabajo	-S/ 113.50	-S/ 23.57	-S/ 28.47	-S/ 34.39	-S/ 41.52	S/ 241.46
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		S/ 7,230.67	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD) o F.C. Económ	-S/ 48,214.54	S/ 337,755.55	S/ 232,339.11	S/ 422,170.07	S/ 543,570.84	S/ 691,066.09
Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI) o F. C. Financier	-S/ 48,214.54	S/ 337,755.55	S/ 232,339.11	S/ 422,170.07	S/ 543,570.84	S/ 691,066.09

Figura 87. Flujo Financiero, Grill & Vinos, 2021.

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

Detalle	Participación en S/.	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	S/ -	0.00%	0.00%	0.00%
Financiamiento Accionistas	S/48,214.54	100.00%	12.27%	12.27%
Inversión Total	S/48,214.54	100.00%		12.27%

Figura 88. Tasas, Grill & Vinos, 2021.

8.10. Indicadores de rentabilidad

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	S/ 1,464,992.49
TIR FCLD	679.52%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	S/ 1,464,992.49
TIR FCNI	679.52%
PRI	0.14
IR	31.33

Figura 89. Indicadores de Rentabilidad, Grill & Vinos, 2021.

8.11. Análisis de riesgo

8.11.1. Análisis por escenarios

Análisis de escenarios							
Descripción		Base		Optimista		Pesimista	
Datos cambiantes:							
PU	S/	95.00	S/	101.48	S/	78.11	
Unidades		9,157		12,661		7,808	
CU	S/	37.83	S/	25.34	S/	41.01	
Datos de resultado:							
FCLD	S/	557,667.11	S/	1,901,119.88	-S/	185,218.91	
TIR FCLD		187%		1046%		9%	
FCNI	S/	557,667.11	S/	1,901,119.88	-S/	185,218.91	
TIR FCNI		187%		1046%		9%	
IR		2.36		0.11	-	2.65	

Figura 90. Análisis de Escenarios, Grill & Vinos, 2021.

8.11.2. Análisis de punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio promedio de venta unitario (por servicio)	S/ 95.00	S/ 99.75	S/ 104.74	S/ 109.97	S/ 115.47
Costo Variable unitario	S/ 37.83	S/ 39.73	S/ 41.71	S/ 43.80	S/ 45.99
Costos fijos anuales	S/ 72,492.00	76,117	S/ 79,922.43	S/ 83,918.55	S/ 88,114.48
P.E (Q) Ing = CFt / (1 - Cvu / Pvu)					
Punto de equilibrio en ingresos (soles)	S/ 120,467.90	S/ 126,491.29	S/ 132,815.85	S/ 139,456.65	S/ 146,429.48
P.E (Q) Unid. = P.E (Q) ingresos / Pvu					
Punto de equilibrio en Cantidad de servicios	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268
Tiempo que se logra el Tiempo de Equilibrio					
Ingresos totales	895,610	1,081,584	1,306,220	1,577,623	1,905,282
N° Productos vendidos por año	6,920	7,960	9,157	10,533	12,115
Tiempo que se logra el equilibrio	2	1.911683083	1.661788505	1.444697364	1.256046004
Meses para lograr el punto de equilibrio	2 MESES 6 DÍAS	1 MESES 27 DÍAS	1 MESES 20 DÍAS	1 MESES 13 DÍAS	1 MESES 8 DÍAS

Figura 91. Análisis del Punto de Equilibrio, Grill & Vinos, 2021.

8.11.3. Principales riesgos del proyecto

Los principales riesgos son:

1. La corrupción:

En los últimos 20 años en el Perú, se han desarrollado acontecimientos políticos que han tenido un efecto negativo en la confianza empresarial bajo un comportamiento de impacto transitorio, sumándole la incertidumbre y la inestabilidad del gobierno. Al respecto, se proyecta una recuperación de la confianza empresarial, crecimiento del PBI y la inversión privada, tal vez a un menor ritmo. Cabe resaltar, que lo indicado se encuentra relacionado con el desarrollo del proyecto de manera directa e indirecta.

2. Precio del dólar:

En los últimos meses, se ha visualizado una tendencia a la elevación en el precio del dólar. Sin embargo, en el mes de noviembre podemos apreciar que este presenta una baja que va de la mano con la coyuntura política que pasamos los últimos días.

3. Incremento del precio de los insumos:

El dólar sigue incrementando su valor, los productos serán más caros para los consumidores en el mercado peruano, impactando de manera negativa en nuestro proyecto, ya que los insumos utilizados son importados, y como bien sabemos, al importar se realiza la compra en moneda extranjera como los dólares americanos teniendo como consecuencia que los insumos aumenten sus precios, y por ende nuestros costos de producción sean mayores.

4. Inflación:

Se considera que el aumento de la inflación en Perú es un comportamiento transitorio, y se ha debido a la coyuntura política que hemos pasado los últimos meses. Debemos tomar en cuenta que a medida que nuestra economía se reactive y que los diferentes rubros reinicien sus operaciones, se podrá conseguir que la oferta de los bienes y servicios de nuestro mercado puedan volver a su completa normalidad.

5. Nueva Crisis Económica:

Según los especialistas y siguiendo con los acontecimientos surgidos en Europa, es posible que nos enfrentemos a un nuevo rebrote de Covid-19 en nuestro País, impactando nuevamente en forma muy negativa a la económica peruana, ya que esto significaría un nueva amenaza y confinamiento, tomándose medidas sanitarias estrictas para enfrentar esta segunda etapa de la pandemia, trayendo como consecuencia la paralización parcial o total de los negocios.

9. CONCLUSIONES

- Grill & Vinos brinda soluciones en el servicio de ventas de productos premium de parrillas a clientes para que disfruten de las carnes, quesos, vinos y cervezas artesanales importadas de la mejor marca y calidad, entregados a domicilio previa asesoría personalizada; asimismo, los clientes reducen tiempo en compras y probabilidades de contagio del COVID -19.
- A partir del desarrollo de este proyecto se ha podido validar la importancia de las funciones básicas del proceso administrativo como; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de una organización. Cabe resaltar que analizar el entorno de Porter y de Pestel en la etapa de planeación fue determinante para establecer los objetivos de marketing y los estratégicos.
- Según la investigación y con la iniciativa de brindar un servicio de calidad que sea acogedor al cliente, dentro del plan de marketing se opta por utilizar herramientas con actuaciones cuantitativas y cualitativas, así mismo interrelacionar entre ellos; por ejemplo, brindar una entrega en un rango de tiempo óptimo y con un trato acogedor al cliente, de esa manera estamos combinando actuaciones de marketing para fidelizar a los clientes y brindar nuevas soluciones al emprendimiento. Todo ello con la finalidad que la marca logre ingresar al mercado operativo de distribución de insumos para preparar una buena parrilla.
- Grill & Vinos ha obtenido el tamaño de mercado operativo del cálculo del resultado del mercado disponible por la tasa de la landing page, lo cual arroja un target de 6,868 personas. Este dato va a ir variando porque en el estudio realizado podemos afirmar que la promoción y el consumo de carne en el país está creciendo, porque las empresas privadas, gobierno central y entes internacionales promueven el consumo de las mismas, dando a conocer los beneficios y el aporte del consumo de carne. Por consiguiente, Grill & Vinos ha planteado emplear el marketing mix

donde desarrolla las estrategias del producto, diseño, precio, estrategia comunicacional y la distribución, para abarcar a ese target en crecimiento.

- La localización de las instalaciones de la empresa Grill & Vinos se determinó en Av. Arequipa, Centro de Lima en base a los criterios de complemento como precio de alquiler, tamaño del local, distancia al cliente, accesibilidad y seguridad y gastos de acondicionamiento. Además, se determinaron cada proceso estratégico, operativo y de apoyo como también, el planteamiento de la producción y gestión de calidad para el presente proyecto de negocio.
- Se establecieron los diseños y funciones en base a los MOF's, el cual estuvieron acorde a cada uno de los promotores de la gestión del proyecto de negocio; asimismo, en la gestión humana se establecieron el reclutamiento hasta la proyección estructural de los gastos de recursos humanos de la planilla de remuneraciones de Grill & Vinos. Por último, se establecieron las políticas organizacionales enfocada a los recursos humanos.
- El análisis financiero es positivo, donde se cuenta con un WACC de 12.27% con un período de recuperación en el segundo año. Además de ello, todos los integrantes del proyecto serán colaboradores de la empresa, lo que quiere decir que parte de tener el WACC recibirán un sueldo mensual de S/2,400. Lo cual significa la posibilidad de expansión en un futuro posterior a la finalización del proyecto e ir a otros mercados objetivos, al contar con la recordación de la marca.
- Al realizar el análisis de punto de equilibrio se observa que en el primer año el punto de equilibrio se da a los 2 meses y 6 días de operaciones, en el segundo año se da a un mes y 27 días y así sucesivamente va reduciendo hasta que en el quinto año llega al punto de equilibrio al primer mes y 8 días por lo tanto, es bastante rentable y que se puede seguir con el negocio por muchos años más incrementando más segmentos, asociándose con más proveedores y logrando realizar un marketing importante en el cual podrían en un futuro contar con franquicias.

10. CONCLUSIONES PERSONALES

• A lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación y la implementación de una idea de negocio en la coyuntura actual, he podido consolidar lo aprendido en la carrera de negocios internacionales. Asimismo, aprendí temas que aún no tenía conocimiento acerca de cómo actúa el consumidor frente a los cambios drásticos que afecta su vida cotidiana como la pandemia por Covid-19, los cuales me ayudaran a crecer en lo profesional. Por otro lado, me ayudo a reforzar temas que en mis primeros ciclos aprendí y aplique diversas técnicas de investigación que pude conocer en cursos anteriores; lo cual me ayudo a complementar este trabajo adecuadamente. Con respecto al planteamiento, planificación y estudio de mercados referente a este negocio virtual en particular, pude reafirmar que conocer al consumidor es lo más importante para sacar a flote un nuevo plan de negocio viable. Finalmente, creo que la elaboración de este trabajo es parte imprescindible para probar mis habilidades y conocimientos adquiridos tanto en el aspecto estudiantil como en el laboral y, ya que me permitió desenvolverme provechosamente en cada uno de los temas desarrollados dentro de la presente investigación

Pérez Fernández, Ashlly María de los Ángeles

• Al culminar el desarrollo del presente modelo de negocio que se ha llevado a cabo en cada una de las fases del curso, pude conocer los diferentes procesos que se realizan para efectuar un buen planteamiento para constituir una solvente y viable empresa. Dado a ello, se debe abordar un buen estudio de la actualidad de nuestro país como también, conocer el incremento de la competencia a nivel nacional e internacional que se puedan presentar; esto se realiza debido a que mi carrera conlleva al estudio y manejo de la comercialización entre varios países a fin de optimizar e incrementar un negocio exitoso. Asimismo, he logrado ampliar mis conocimientos

al poder establecer un buen plan de marketing que abarca desde su desarrollo hasta su presupuesto y estrategias para alcanzar los objetivos planteados. Por otro lado, estructurar de manera adecuada a fin de que se perciba y entienda un buen esquema operacional y organizacional de la empresa. Por último, cabe precisar que parte del modelo de negocio y no menos importante es el plan económico financiero; ya que, analiza y determina los factores necesarios de gastos, beneficios y sobre todo la viabilidad del desarrollo del negocio.

Piñan Chumpitaz, Josselyn Juleysy

- Desde el punto de vista contable puedo afirmar que esta idea de negocio si se llegase a realizar cumpliría con los requisitos sustanciales para ser manejada de forma legal y tributariamente posible. El proyecto se puede acoger a las normas establecidas por el gobierno central y establecerse como contribuyentes activos dentro del padrón SUNAT. Por otra parte, después de haber realizado un estudio financiero y obteniendo el estado de resultados; el proyecto arroja una rentabilidad óptima que lo hace viable. Se concluye la factibilidad de oportunidad de negocio asumiendo los riesgos ordinarios, pero con la seguridad que es rentable.

Salas Coras, Luis Marcelo

- El desarrollo de este proyecto de negocio ha tomado tiempo, dedicación y constancia para aplicar y plasmar todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de empresas. La formación recibida me ha permitido contar con herramientas y estrategias para lograr la adaptación en el manejo y planteamiento de este proyecto y obtener un emprendimiento exitoso. Emprender y llevar mis emprendimientos al nivel profesional siempre fue la idea por la que escogí mi carrera. Este trabajo y toda la carrera me enseñó todo empieza con un CANVAS,

pero no es suficiente. Hay que llevar a cabo el modelo, probarlo, pivotarlo y validarlo, solo así logaremos que sea un emprendimiento dinámico. Además de eso, aprendí que solos no podemos, que se necesitan emprendedores e intraemprendedores para que el ecosistema peruano del emprendimiento sea una industria importante en la región. Con la ayuda de la globalización y a pesar de diferentes situaciones presentadas en estos meses se busca soluciones para desarrollar los estudios mediante encuestas, focus group, landing page, entre otros, que nos permite obtener solución y mostrar el producto mínimo viable mediante mockups mostrando el prototipo, el Model Business Canvas, los logros mediante diversos métodos como: el exploración, pitch MVP y el concierge MVP obtenida de la información de fuentes primarias y secundarias para lograr una buena investigación para el Proyecto de Negocio que me apasiona además, de poner en práctica mis conocimientos teóricos y mis experiencias con el apoyo de mis compañeros para desarrollar una Evaluación completa empezando por el liderazgo para la ejecución de nuestros objetivos, una adecuada Dirección y Planificación estratégica, Evaluación completa de las diferentes áreas para obtener una adecuado Análisis Económico-Financiero de la viabilidad del proyecto para que nos permita llevar a la Ejecución del proyecto.

Torres Bustamante, Miria Esther

- Grill & Vinos es un emprendimiento que empezó como una simple idea cuando cursaba el 6to ciclo de mi carrera de administración de empresas, cuando desarrollé el curso de Innovación para los negocios, en ese momento estaba pensado ser una tienda física. Debido a la situación caótica que se vivió a inicios del año pasado con la pandemia de COVID-19, se pudo aplicar las metodologías aprendidas en los cursos; de comportamiento del consumidor, Investigación de mercados, aplicando herramientas del curso de Recursos tecnológicos, fue una experiencia

bastante anecdótica realizar los experimentos de validación de la idea de negocio, interactuando sólo de manera virtual. Estudiar las decisiones de compra de los consumidores mediante reacciones en la plataforma ecommerce Facebook, UNBONCE, particularmente para mí fue una oportunidad más para estimular mis conocimientos y aplicarlo a mi vida laboral. He podido aprender a enfocarme no solo en nuestro cliente final (el consumidor) sino también en nuestros clientes internos (los colaboradores) ya que en los cursos; de Gestión de Talento Humano, Gerencia de Liderazgo y ética, me brindaron herramientas de aplicación para saber manejar un buen clima laboral dentro de las organizaciones y que en este emprendimiento lo hemos podido aplicar. Finalmente, hemos podido estructurar un plan económico financiero y demostrar la viabilidad de este emprendimiento, gracias a lo aprendido en los distintos cursos de la carrera. Me llevo una excelente experiencia desde el campo de aplicación para seguir desarrollándola en mi vida profesional.

Velarde Castillo, Astrid Geraldine

11. REFERENCIAS

Almazara Gourmet. (2021). *Plataforma web*. <https://almazara.com.pe/>

Álvarez-Gayou, J. L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.

Andina. (1 de enero de 2021). *Cinco características del nuevo consumidor peruano del 2021*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-caracteristicas-del-nuevo-consumidor-peruano-del-2021-828355.aspx>

APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Ayala, B. (2016). *Marketing digital: Sistema SEO para el posicionamiento de marcas en Google. Análisis de casos* [Tesis de Bachiller, Universidad Nacional Autónoma de México] <http://132.248.9.195/ptd2017/marzo/0756787/Index.html>

Barbecue at Home. (2021) *Plataforma web*. <https://athome.dickeys.com/>

Becerra, J. (01 de diciembre del 2020). *¿Cómo nos acercamos a nuestros clientes en tiempos de distanciamiento?* IPSOS. <https://www.ipsos.com/es-pe/como-nos-acercamos-nuestros-clientes-en-tiempos-de-distanciamiento>

Beetrack. (2021). *Entregas a domicilio: cómo funciona el servicio de delivery*. <https://www.beetrack.com/es/blog/entregas-a-domicilio-retos-del-delivery-en-distribuci%C3%B3n-urbana>

Bogdan, R., & Taylor, S. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.

- Bravo, F. (16 de setiembre de 2020). *El 44% de los peruanos urbanos ya realizó alguna compra online ¿Qué adquirieron?* Ecommerce. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/peruanos-compra-online.html>
- Bravo, F. (03 de marzo de 2021). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado.* Ecommerce News. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#:~:text=Segun%20el%20Reporte%20Oficial%20de,a%20trav%C3%A9s%20de%20dispositivos%20m%C3%B3viles>
- Cardona, P. y Rey, C. (2004). *“La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión”*, IESE, Barcelona, Pág.31.
- Carro, R., & González, D. (2012). Localización de instalaciones. http://nulan.mdp.edu.ar/1619/1/14_localizacion_instalaciones.pdf
- Chigne, J. (2020, 23 de julio). *E-Commerce legislación comercio electrónico en el Perú, derechos y como reclamar incumplimiento* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fp-y9YU4ckM&ab_channel=JulioChigneRivas
- Chong, M. (13 de diciembre de 2019). *La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery.* RPP. <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>
- Comisión Europea. (2015). Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme. <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Documents/Guia-usuario-Definicion-PYME.pdf>
- Computrabajo. (2021). Salarios por categoría. <https://www.computrabajo.com.pe/salarios/>
- Conexión ESAN. (30 de marzo de 2017). *La importancia de contar con una estrategia de*

producto. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/#:~:text=Las%20estrategias%20de%20producto%20son,necesidades%20y%20preferencias%20del%20consumidor.>

Convergina. (18 de diciembre de 2020). *Tendencias tecnológicas 2021 que marcarán a las empresas.* <https://www.convergencia.io/es-pe/tendencias-tecnologicas-2021-que-marcaran-a-las-empresas/>

Cordero, P. (11 de noviembre de 2020). *Inestabilidad Política: ¿Cuál será el impacto en las empresas peruanas?* Crehana. <https://www.crehana.com/pe/blog/empresas/vacancia-presidencial-impacto-empresas-peruanas/>

CPI. (2019). *Perú: Población 2019.* Market Report. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

DATATEC. (13 de noviembre de 2017). Gestión de calidad y gestión por procesos. <https://www.datadec.es/blog/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20se,obtener%20una%20calidad%20m%C3%A1s%20consistente.&text=Mejorar%20los%20procesos>

El Peruano. (17 de enero de 2021). *INEI: Lima tiene casi 10 millones de habitantes.* <https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes>

El Peruano. (11 de febrero de 2021). Modificación de la Norma Técnica A.070 “Comercio” del Reglamento Nacional de Edificaciones. Normas Legales del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/02/11/1927103-1/1927103-1.htm>

- El Comercio. (20 de noviembre de 2019). *Volumen importado de carne y menudencias de res creció 21% a septiembre*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/volumen-importado-de-carne-y-menudencias-de-res-crecio-21-a-septiembre-ccl-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Estudiantes de la universidad del pacífico. (30 de septiembre de 2020). *El impacto de la crisis política*. Gestión. <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/09/la-crisis-politica-agrava-la-crisis-economica.html/?ref=signwall>
- Estudio SHADDAI. (s.f.). Conoce las diferencias entre una PYME y MYPE en Perú. <https://estudioshaddai.com/blog/conoce-las-diferencias-entre-una-pyme-y-mype-en-peru/>
- Etzel, M., Stanton, W., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana, 13va. Edición, pg. 423 - 424.
- Figuera, M. (s.f.). *Definición, tipos, y estrategias con canales de distribución*. Inicial Marketing. <http://iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- Fuenmayor, E., Pereira, B. & Risquez, G. (1999). *Metodología de la Educación*. Manual Teórico, Práctico. Maracaibo: S/edt.
- García, G. (29 de mayo de 2018). *¿Qué es la distribución exclusiva?* Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-distribucion-exclusiva.html>
- Gestión. (26 de junio de 2019). Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA? <https://gestion.pe/economia/management-empleo/tipos-empresa-diferencia-sa-sac-srl-eirl-saa-razon-social-nnda-nnlt-251229-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (08 de junio de 2020). *E-commerce: 58% de las compras en Perú en 2020 se pagaron a través de medios digitales*. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-e-commerce-58-de-las-compras-en-peru-en-2020-se-pagaron-a-traves-de-medios-digitales-nndc-noticia/>

Gob.pe. (20 de enero de 2021). Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

<https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype>

Gordon, P., Gultinan, J., & y Thomas, M. (2003). *Gerencia de marketing. Estrategias y programas*. Mc Graw-Hill. Bogotá.

Hair, J., Lamb, C., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores, sexta edición, pg. 380 - 610.

Henderson, C. (02 de setiembre del 2020). *Análisis de costos de proveedores- Como examinar la eficacia de los costos de proveedores*. Zipordering. <https://zipordering.com/es/procurement-process/vendor-cost-analysis.html>

Herrero, A. (22 de marzo de 2018). *Estrategias de diferenciación según Porter. Titular.com. Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*.

<https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. 2da. Edición, Caracas, Fundación Sypal.

IMF Bussines School. (2021). *Tendencias sostenibles en el medio ambiente para 2021*.

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/energias-renovables/actualidad/tendencias-sostenibles/>

Indecopi. (2021). Registro de marca y otros signos. <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/tasas>

INEI. (2020). *Indicadores de Precios de la Economía*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1728/Libro6.pdf

- INEI. (17 de enero de 2020). *La población de lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>
- INEI. (15 de agosto de 2020). *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-117-2020-inei.pdf>
- INEI. (31 de marzo de 2020). *Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año*. http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np48a_2020.pdf
- INEI. (03 de marzo de 2021). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-mercado-laboral-dic2020-ene-feb2021.pdf>
- INEI. (2021). *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-variacion-de-precios-abr-2021.pdf>
- Infoisinfo. (2021). *Las 10 mejores Empresas y Tiendas de Carne en Perú*. <https://www.infoisinfo.com.pe/busqueda/carnes>
- Instituto Tecnológico Metropolitano. (20 de junio de 2017). *Manual políticas de operación*. https://www.itm.edu.co/wp-content/uploads/Gestion_de_la_Calidad/Manual-de-Pol%C3%ADticas-Operaci%C3%B3n-2017.pdf
- Iversen, Steffen. (2020) *El gran potencial del Email Marketing en Perú que muchos aún no conocen*. Infomarketing. <https://www.infomarketing.pe/marketing/entrevistas/el-gran-potencial-del-email-marketing-en-peru-que-muchos-aun-no-conocen/>

- Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Northwestern University (8° ed.) pg. 34, ESAN.
- La Bodega Ibérica. *Plataforma web*. <https://www.labodegaperu.com/>
- La Cámara. (20 de enero de 2020). *El negocio de la comida vía apps de delivery*. Revista Digital de la Cámara de Comercio. <https://lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online/>
- Lozano, V. (09 de febrero de 2021). *Delivery, una efectiva herramienta de abastecimiento en pandemia*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/114976-delivery-una-efectiva-herramienta-de-abastecimiento-en-pandemia>
- Manterola, C., & Otzen, T. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Int. J. Morphol., 35 (1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Marketing Digital. (2 de mayo de 2017). *La cadena de valor de Porter*. <https://marketingdigitalconsulting.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Martínez, B., Núñez, J., Sotil, K., Tigre, R., & Velarde, A. (2020). *Desarrollo de negocios I*. [Bachiller, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, no publicada].
- Medina, M. (14 de mayo de 2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Mejía, J. (2002). *Problemas Metodológicos de las Ciencias Sociales en el Perú*. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Mercado Negro. (04 de mayo de 2018). *¿Qué productos piden más los limeños por delivery?* <https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/que-productos-piden-mas-los-limenos-por-delivery/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Beneficios sociales del régimen laboral de la micro y pequeña empresa. *Formaliza Perú*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289279/Beneficios_sociales_de_la_micro_y_peque%C3%B1a_empresa_-_Final.pdf

Moraño, X. (4 de octubre de 2010). *Estrategias de Posicionamiento*.

<https://marketingyconsumo.com/estrategias-de->

[posicionamiento.html#:~:text=En%20marketing%2C%20llamamos%20posicionamiento%20a,y%20respecto%20a%20la%20competencia](https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html#:~:text=En%20marketing%2C%20llamamos%20posicionamiento%20a,y%20respecto%20a%20la%20competencia).

Muñiz, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Editorial Mc.Graw Hill (3° ed.) pg. 188, Colombia.

Murray's Cheese. (2021). *Plataforma web*. <https://www.murrayscheese.com/murrays-gifts>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI). (2019). *Minagri impulsa producción y*

consumo de carne para luchar contra la anemia infantil.

[https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/52971-minagri-impulsa-produccion-y-](https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/52971-minagri-impulsa-produccion-y-consumo-de-carne-para-luchar-contra-la-anemia-infantil)

[consumo-de-carne-para-luchar-contra-la-anemia-infantil](https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/52971-minagri-impulsa-produccion-y-consumo-de-carne-para-luchar-contra-la-anemia-infantil)

Noriega, D. (01 de junio del 2016). *Las estrategias que usan los supermercados para vender más*.

Levante el Mercantil valenciano. Editorial Prensa Valenciana. [https://www.levante-](https://www.levante-emv.com/economia/2016/06/01/estrategias-supermercados-vender-12399346.html)

[emv.com/economia/2016/06/01/estrategias-supermercados-vender-12399346.html](https://www.levante-emv.com/economia/2016/06/01/estrategias-supermercados-vender-12399346.html)

Notas de Cata. (2021). *Plataforma web*. <https://notasdecata.pe/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2014).

Consumo de carne. <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html>

Oterwalder, A. & Pigneur, Y. (2019). *Generación de modelos de negocio*. (T. Clarck, edit.) [libro].

Deusto. (Original publicado en 2010). [https://cecma.com.ar/wp-](https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf)

[content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf](https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf)

Perú Retail. (5 de febrero de 2021). *Diez tendencias que marcarán el consumo este 2021*.

<https://www.peru-retail.com/diez-tendencias-que-marcaran-el-consumo-este-2021/>

Perú Retail. (26 de marzo de 2021). *Perú: 30% de los comercios que venden online se encuentra en provincias*. <https://www.peru-retail.com/peru-30-de-los-comercios-que-venden-online-se-encuentra-en-provincias/>

Perú Retail. (3 de diciembre de 2020). *Crecimiento y avance de la tecnología digital después del COVID-19*. <https://www.peru-retail.com/crecimiento-y-avance-de-la-tecnologia-digital-despues-del-covid-19/>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (18 de octubre de 2019). *Minagri impulsa producción y consumo de carne para luchar contra la anemia infantil*. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/52971-minagri-impulsa-produccion-y-consumo-de-carne-para-luchar-contr-la-anemia-infantil>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Rei Argentina, S.A. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It*, McGraw Hill, New York

Quiroa, M. (07 de agosto, 2020). *Estrategia de distribución*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-distribucion.html>

Quiroa, M. (23 de julio de 2019). *Marketing viral*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/marketing-viral.html>

Quiroa, M. (04 de enero de 2021). *Mapa de procesos*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/mapa-de-procesos.html>

Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. International Thomson Editores, segunda edición, pg. 243.

- Ramírez, P. (2021). *12 tendencias tecnológicas y empresariales para 2021*. Trycore. <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas/12-tendencias-tecnologicas-y-empresariales-para-el-2021/>
- Redacción EC. (29 de octubre de 2020). *Indecopi prepara proyecto de ley que aclarará 'vacíos normativos' del comercio electrónico*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/compras-por-internet-indecopi-prepara-proyecto-de-ley-que-aclarara-vacios-normativos-del-comercio-electronico-e-commerce-envios-consumidores-noticia/>
- Redacción EC. (3 de enero de 2021). *Cinco características que marcarán al consumidor peruano en 2021*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/consumidor-peruano-cinco-tendencias-que-marcaran-en-2021-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Redacción Gestión. (10 de febrero de 2021). *Economía peruana crecería entre 8% y 10% el 2021, según Credicorp*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/pbi-peru-economia-peruana-creceria-entre-8-y-10-el-2021-segun-credicorp-nndc-noticia/>
- Redacción Gestión. (3 de marzo de 2021). *Amplían por un año más periodo de gracia a créditos de Reactiva Perú y FAE Mype*. Gestión. <https://gestion.pe/peru/reactiva-peru-y-el-fae-mype-amplian-por-un-ano-mas-periodo-de-gracia-a-creditos-de-reactiva-peru-y-fae-mype-nndc-noticia/>
- Redacción Gestión. (04 de abril 2021). *Estas son las redes sociales en las que más interactúan los peruanos*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/estas-son-las-redes-sociales-en-las-que-mas-interactuan-los-peruanos-noticia/>
- Redacción Perú21. (15 de mayo de 2017). *Ministerio de Agricultura buscará aumentar el consumo de carne*. Perú21 online. <https://peru21.pe/economia/ministerio-agricultura-buscar-aumentar-consumo-carne-76411-noticia/>

- Redacción RPP. (15 de enero de 2021). *PBI: Economía peruana retrocedió solo 2.81% en noviembre del 2020*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/pbi-economia-peruana-retrocedio-solo-281-en-noviembre-inei-noticia-1315297?ref=rpp>
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco, 18 (52), 39-49.
- Rojas de Escalona, B. (2014). *Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis* (3ª ed.). Fedupel.
- Roldán, P. (02 de agosto de 2016). Distribución exclusiva. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/distribucion-exclusiva.html>
- Sainz De Vicuña, J. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, Esic.
- Servis. (05 de setiembre de 2016). Estrategias de distribución: ¿cuál se adapta mejor a tu negocio? <http://tuespaciovende.servisgroup.es/estrategias-de-distribucion-mejor-negocio/>
- Stakeholders. (27 de julio del 2020). *El Perú es el país con mayor número de platos típicos en el mundo*. <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/el-peru-es-el-pais-con-mayor-numero-de-platos-tipicos-en-el-mundo/>
- Sunat. (2021). *Índice de precios al consumidor*. Índices y Tasas. <https://www.sunat.gob.pe/indiceastas/>
- SUNAT. (2021). Categorías de impuesto a la renta. <https://ww3.sunat.gob.pe/ol-ti-itinsrucsol/PaginaInicialInscripRUC022.jsp>
- Thompson, I. (2007). *Estrategias de Precios*. Promonegocios.net. <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html#notas>
- Thompson, I. (18 de julio de 2009). *Los Canales de Distribución*. Promonegocios.net. <https://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html>

- Thompson, I. (2016). *Definición de Organigrama*. Promonegocios.net.
<https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html#:~:text=Para%20Enrique%20B.,la%20componen%22%20%5B2%5D>.
- Vargas, S. (01 de setiembre de 2017). *Diseño de puestos y medición de trabajo, su enfoque e importancia*. Micarrera.com. <http://micarrera.com/disenio-de-puestos-y-medicion-de-trabajo-su-enfoque-e-importancia/#:~:text=Dise%C3%B1ar%20un%20puesto%20es%20un,dando%20un%20valor%20al%20cargo>.
- Vilariño, A. (19 de octubre de 2020). *La covid-19 cambia la percepción de los riesgos para las empresas*. Compromiso empresarial.
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2020/10/la-covid-19-cambia-la-percepcion-de-los-riesgos-para-las-empresas/>
- Villanueva, C. (17 de diciembre de 2018). *¿Qué es y para qué sirve un diagrama de Gantt?* Teamleader. <https://blog.teamleader.es/diagrama-de-gantt>
- Wine Meats Cheese. (2021). *Plataforma web*. <https://winemeatscheese.com/collections/meat>
- Zacarías, Eladio (2009). *La entrevista en profundidad en los procesos de investigación social*. http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9542/1/Revista_La_Universidad_8c6.pdf

12. ANEXOS

Anexo 1: Alternativas de inmuebles en AdondeVivir Perú

• Opción A: Cercado de Lima

adondevivir Comprar Alquilar Temporal Proyecto Publicar gratis Ingresar

Local comercial · 39m² · 2 Dormitorios

AZANGARO, Lima Cercado, Lima

39 m² Total 39 m² Techada 1 Baño 2 Dormitorios 5 Antigüedad

Publicado hace 76 días

Alquiler de Local Comercial - Lima Cercado 39 m² Id168*306

ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL - 39M2

Descripción Se Alquila local comercial en el Centro de Lima

Alquiler
S/ 2,880
USD 800

Mensaje al anunciante

Email

Nombre Teléfono

Mensaje

Hola, me interesa este inmueble que vi en Adondevivir y quiero que me contacten. Gracias.

Contactar Ver galería

• Opción B: Avenida Arequipa – Centro de Lima

adondevivir Comprar Alquilar Temporal Proyecto Publicar gratis Ingresar

Local comercial · 50m² · 1 Dormitorio · 1 Estacionamiento

Avenida AREQUIPA 232, Lima Cercado, Lima

50 m² Total 50 m² Techada 1 Estacionamiento 1 Dormitorio 4 estrenar

Publicado hace 49 días

Tu Oficina Super Centrica! ID

21 personas vieron esta propiedad en los últimos 30 días

Alquiler
S/ 3,240
USD 900

Mensaje al anunciante

Email

Nombre Teléfono

Mensaje

Hola, me interesa este inmueble que vi en Adondevivir y quiero que me contacten. Gracias.

Contactar Ver galería

• **Opción C: San Isidro**

adondevivir Comprar Alquilar Temporal Proyecto Publicar gratis Ingresar

Adondevivir > Local Comercial > Alquiler > Lima > Lima > Lima Cercado > Se Alquila Amplio Local Comercial en 3 Piso en San Isidro

Local comercial · 85m² · 1 Dormitorio · 1 Estacionamiento

Calle San Isidro - Calle Cura Muñecas cruce con cdra. 3 de Av. Los Conquistadores, Lima Cercado, Lima

85 m² Total 85 m² Techada 1 Baño 1 Estacionamiento 1 Dormitorio 35 Antigüedad

Publicado hace 110 días

Se Alquila Amplio Local Comercial en 3 Piso en San Isidro

PARA MAYOR INFORMACION CONTACTARSE CON PADRINO CEDEÑO MARÍA GABRIELA
SE ALQUILA AMPLIO LOCAL COMERCIAL EN 3 PISO.

Alquiler
S/ 3,879
USD 1,105

- 5/100 Mantenimiento

Mensaje al anunciante

Email

Nombre Teléfono

Mensaje
Hola, me interesa este inmueble que vi en