

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



CROSTINO

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
y Dirección de Negocios

Micaela Del Solar Belaunde

Código 20081351

Carlos Alberto Cuadros Samame

Código 20207092

Asesor

Annia María Vargas Herrera

Lima – Perú

Abril de 2025



CROSTINO

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	1
1.1 Presentación de la empresa	1
1.2 Marco teórico y mercado (benchmark y mejores prácticas).....	1
1.3 Motivación del Proyecto	2
1.4 Percepción de la necesidad: Análisis problema-solución	2
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad.....	5
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta	7
1.7 Estrategia inicial y Objetivos del alcance	7
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social	7
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN	9
2.1 Diseño y metodología de la investigación	9
2.2 Hipótesis de Investigación	10
2.3 Validación de la solución.....	10
2.4 Muestreo poblacional.....	10
2.5 Análisis de tendencias y patrones	12
2.6 CANVAS del modelo de negocio.....	17
2.7 Conclusiones	19
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	20
3.1 Visión.....	20
3.2 Misión	20
3.3 Valores y ética	20
3.4 Cultura organizacional:.....	20

3.5	Objetivos estratégicos	22
3.6	Análisis Externo:.....	23
3.7	Análisis Interno.....	28
3.8	Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas (FODA).....	31
	CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	34
4.1	Planteamiento de Objetivos generales de Marketing.....	36
4.2	Estrategias de Marketing	36
4.2.1	Segmentación y Perfil del cliente	36
4.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva	36
4.3	Mercado objetivo	37
4.3.1	Tendencia de mercado	37
4.3.2	Tamaño de mercado.....	37
4.3.3	Mercado objetivo	38
4.3.4	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)	38
4.3.5	Potencial de crecimiento del mercado	38
4.3.6	Rivalidad competidora y potencial de ventas	39
4.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix	39
4.4.1	Política de gestión del cliente	40
4.4.2	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	40
4.4.3	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	41
4.4.4	Política comercial	41
4.4.5	Estrategia comunicacional y canal.....	41
4.4.6	Estrategia de distribución.....	43
4.5	Plan de Ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo).....	44
	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	46

5.1	Políticas operacionales	46
5.1.1	Calidad.....	47
5.1.2	Procesos.....	48
5.1.3	Planificación.....	49
5.1.4	Inventarios	50
5.2	Equipos, actividades y procesos	50
5.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones.....	50
5.2.2	Equipos de trabajo y apoyos	51
5.2.3	Gestión de proveedores, compras y stock.....	52
5.2.4	Tercerización o integración de procesos.....	53
5.2.5	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	53
5.2.6	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	55
5.2.7	Políticas de transformación de la actividad	57
5.2.8	Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT.....	57
5.2.9	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores	58
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS		
HUMANOS.....		
6.1	Objetivos Organizacionales	60
6.1.1	Naturaleza de la Organización.....	60
6.1.2	Organigrama	62
6.1.3	Diseño estructural por proyectos	62
6.2	Diseño de puestos y responsabilidades.....	63
6.3	Políticas Organizacionales	68
6.4	Gestión del talento	69
6.4.1	Selección y contratación	69
6.4.2	Remuneración y desempeño	69
6.4.3	Empowerment y reconocimiento	69

6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo.....	70
6.5 Estructura de gastos de RRHH	70
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	72
7.1 Plan de inversiones	72
7.2 Activos y depreciación.....	73
7.3 Capital de trabajo.	74
7.4. Fuentes de financiamiento y amortización	74
7.5. Balances previsionales (Balance general).....	75
7.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP).	76
7.7 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).	77
7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera: VANF y TIRF.....	78
7.9 Políticas de aplicación de resultados	79
7.10 Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back y COK).....	80
7.11 Análisis de riesgo y costo de oportunidad.	82
7.12 Análisis por escenarios y gráficas.....	83
7.13 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	85
7.14 Plan de contingencia y disolución.	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS.....	89
BIBLIOGRAFÍA	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis de demanda insatisfecha	4
Tabla 2. 1 Población Lima Metropolitana	11
Tabla 2. 2 Tamaño de muestra	11
Tabla 4. 1 Población Lima Metropolitana	37
Tabla 5. 1 Mapa estratégico – Balance Scorecard	59
Tabla 5. 2 Indicadores de gestión (KPI) por área	59
Tabla 6. 1 Diseño de posiciones	64
Tabla 6. 2 Estructura de sueldos, salarios y aportaciones.....	70
Tabla 7. 1 Estructura de costos a financiar con crédito	72
Tabla 7. 2 Estructura de costos con capital propio	73
Tabla 7. 3 Cuadro de depreciación bienes	73
Tabla 7. 4 Cuadro de amortización intangibles	74
Tabla 7. 5 Capital de Trabajo.....	74
Tabla 7. 6 Tasa de interés promedio de las empresas financieras	75
Tabla 7. 7 Resumen de crédito.....	75
Tabla 7. 8 Balance General.....	76
Tabla 7. 9 Estado de Ganancias y Pérdidas	77
Tabla 7. 10 Flujo de caja.....	78
Tabla 7. 11 VANF y TIRF.....	78
Tabla 7. 12 Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	80
Tabla 7. 13 Escenarios de incremento de ventas	81
Tabla 7. 14 Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)	81
Tabla 7. 15 Retorno sobre la Inversión (ROI)	81

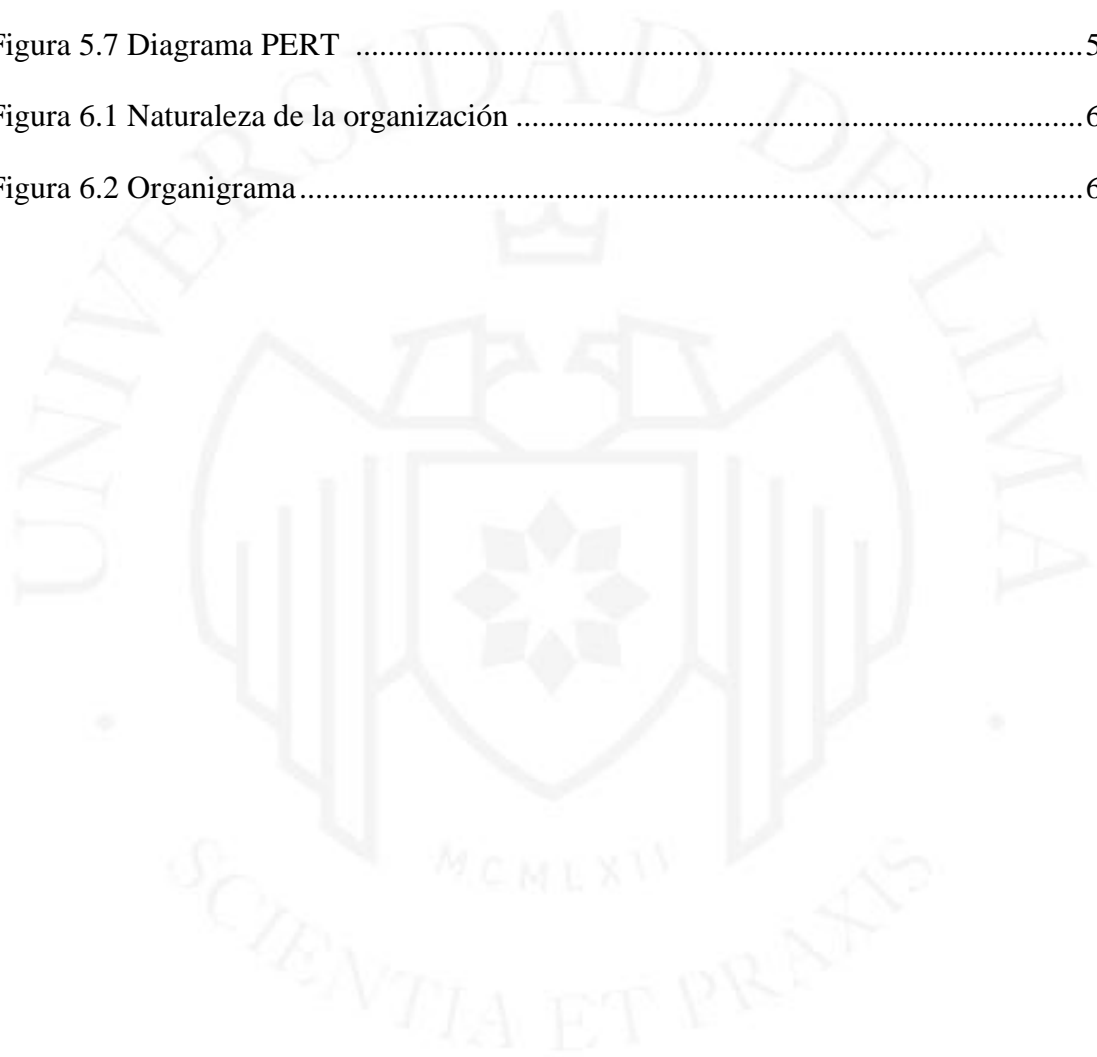
Tabla 7. 16 Análisis de riesgo.....	82
Tabla 7. 17 Variación de cantidad de ventas (unidades)	83
Tabla 7. 18 Análisis de escenarios.....	84



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diagrama de Ishikawa	5
Figura 1.2 Venta de bebidas alcohólicas Perú 2022	6
Figura 2.1 Ficha técnica de investigación de mercado	9
Figura 2.2 Fórmulas de cálculo para n.....	10
Figura 2.3 Venta de bebidas alcohólicas vs otros sectores	13
Figura 2.4 Venta de bebidas alcohólicas 2005-2024	13
Figura 2.5 Venta de bebidas alcohólicas 2008-2027	14
Figura 2.6 Consumo de bebidas alcohólicas por marca – Perú 2022	14
Figura 2.7 Venta de bebidas espirituosas por categoría – Perú 2017-2022.....	15
Figura 2.8 Precio de cerveza por categoría – Perú 2022	16
Figura 2.9 Volumen de consumo de cerveza (% por marca) – Perú 2022	16
Figura 2.10 Volumen de consumo de bebidas “ready to drink”– Perú 2022.....	17
Figura 2.11 CANVAS de Crostino	19
Figura 3.1 Organigrama de la empresa	21
Figura 3.2 PESTEL	23
Figura 3.3 Competidores directos	29
Figura 3.4 Bix Box.....	30
Figura 3.5 Diagrama de Porter	31
Figura 3.6 Análisis FODA	32
Figura 3.7 Análisis FODA cruzado	33
Figura 4.1 Matriz de contenido – Redes sociales:	35
Figura 4.2 Look and feel – Redes sociales	35
Figura 4.3 Marketing Mix.....	40
Figura 4.4 Identidad de marca	42

Figura 5.1 Política de Calidad.....	48
Figura 5.2 Flujo de proceso y actividades	48
Figura 5.3 Mapa de proceso y actividades transversales	49
Figura 5.4 Mapa de proceso propuesto para la comercialización de Crostinos.....	51
Figura 5.5 Cadena de valor	55
Figura 5.6 Flujograma	56
Figura 5.7 Diagrama PERT	58
Figura 6.1 Naturaleza de la organización	61
Figura 6.2 Organigrama.....	62



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	94
Anexo 2: Cuadro de amortizaciones mensuales (Crédito bancario).....	101



RESUMEN EJECUTIVO

Crostino nace en el mes de septiembre de 2020 debido a la coyuntura de inminente crecimiento del e-commerce debido a la pandemia COVID-19. Esta situación obligó a las empresas a buscar nuevas oportunidades de negocio fortaleciendo los canales virtuales; sin embargo, a pesar de estos esfuerzos la demanda fue más fuerte.

Dentro de las necesidades del público, adicionales a los aspectos básicos como alimentación, vestido y servicios; se muestran otras que cubran el deseo de tener más cerca a los seres queridos a pesar de la distancia física. Las alternativas brindadas en el mercado son escasas al momento de buscar un obsequio que llegue directo a casa con una bonita presentación.

Crostino es una alternativa diferente, ya que brinda una experiencia exclusiva, que incentiva el compartir y obsequiar un producto que sorprenda gratamente a esa persona especial con productos de alta calidad y prestigio, que puedan ser del gusto de los paladares más exigentes.

Cada *Crostino* tiene como factor diferenciador un licor, pensado en momentos y gustos diferentes, desde el catador más aficionado hasta el cervecero más alegre.

Es así que *Crostino* se presenta como ese aliado que buscará otorgar lo mejor a esa persona tan especial.

ABSTRACT

Crostino was born in September 2020 due to the situation of imminent growth in e-commerce due to the COVID-19 pandemic. This situation forced companies to look for new business opportunities by strengthening virtual channels. However, despite these efforts, demand was stronger.

Within the needs of the public, in addition to basic aspects such as food, clothing and services; others are shown that cover the desire to have loved ones closer despite the physical distance. The alternatives offered in the market are scarce when looking for a gift that arrives directly at home with a beautiful presentation.

Crostino is a different alternative, since it provides an exclusive experience, which encourages sharing and giving a product that pleasantly surprises that special person with high quality and prestigious products, which can be to the taste of the most demanding palates.

Each Crostino has a liquor as a differentiating factor, designed for different moments and tastes, from the most amateur taster to the most cheerful brewer.

Crostino presents himself as that ally who will seek to give the best to that special person.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Presentación de la empresa

Crostino SRL es un emprendimiento que comercializa packs de regalo en base a diferentes marcas y categorías de licores con acompañamientos para maridaje. Enfocado en brindar una “experiencia para compartir”, Crostino busca ser ese aliado que acompañe al público a regalar y obtener momentos de distensión y alegría junto a esa persona especial.

1.2 Marco teórico y mercado (benchmark y mejores prácticas)

Ante la coyuntura del COVID 19, el e-commerce o comercialización electrónica tomó un papel preponderante en la forma de hacer o mantener los negocios. El desarrollo de nuevos canales, mejora y/o implementación de formas de distribución y herramientas virtuales de comunicación en el B2B hacen necesario un mayor esfuerzo e inversión por parte de las empresas, tanto en tecnologías de soporte, personal para atención y disponibilidad de maquinaria para atender la creciente demanda forzada a utilizar los medios digitales. Cabe señalar que, en la actualidad, en el Perú, el 73% de la población tiene acceso a redes sociales (Bravo, 2021), por lo que existe una proporción significativa de población que no cuenta con información a tiempo real de la gran oferta que existe actualmente para las diferentes necesidades.

En estos tiempos, además de tener que recurrir en la mayoría de las oportunidades a canales digitales para el abastecimiento de diferentes insumos, también se busca poder mantener un contacto con las personas a distancia.

Así mismo, el número de compradores online en Perú pasó de 6 millones a 20 millones de 2020 a 2023 según Forbes Perú.

De acuerdo con estas cifras vemos el crecimiento exponencial al que se ven enfrentadas las empresas respecto a sus canales de venta. La demanda insatisfecha genera la necesidad de adquirir productos alternativos creando así nuevas oportunidades para el desarrollo de negocios creativos e innovadores. Crostino se presenta, así como una boutique gourmet 100% online. Se trata de una tienda especializada en satisfacer el

paladar exigente de las “personas gourmet”, donde los productos no son necesariamente caros y exclusivos, sino que provienen de una cuidadosa recolección o elaboración.

En el mercado de los regalos o boutiques gourmet se tienen diferentes opciones como La Canasteria, Soanpro, LimaLove, etc., las cuales ofrecen packs en base a licores con combinaciones de productos consumibles que requieren cadena de frío en algunos casos, empaques en base a canastas de mimbre, decorados en su mayoría con algún adorno floral. Los precios varían de acuerdo con la cantidad de productos que ofrece cada opción, habiendo productos importados y delicatessen que pueden incrementar aún más el valor de venta. Normalmente estos productos, por la decoración y combinación que presentan, son vinculados al gusto femenino, por el detalle y minuciosidad que se le da a cada producto lo cual hace que su participación de mercado se reduzca brindando oportunidad a ofrecer opciones para todos los géneros en base a productos más estandarizados.

En base a una evaluación propia a competidores (Anexo 1) respecto a los precios de mercado, se tienen opciones desde 50 soles hasta pasados los 1,000 soles, dependiendo del empaque, cantidad de productos y calidad y procedencia de los mismos, segmentando así la porción que corresponde a los diferentes nichos de consumidores.

1.3 Motivación del Proyecto

Crostino busca ser la mejor opción para brindar obsequios de calidad a precios accesibles, para todas las personas mayores de edad, entre los 25 y 44 años, que conforman la población económicamente activa (PEA) en los niveles socio económicos A/B, residentes en Lima Metropolitana, cubriendo un mercado insatisfecho por los negocios existentes, ya que nuestros packs de regalo son unisex. Usualmente, en las empresas y hasta en las familias, regalar a los hombres puede ser una tarea algo compleja. Crostino busca ofrecer productos que puedan cubrir dicha necesidad. Si bien no es un producto dirigido únicamente a dicho segmento, si lo incluye.

1.4 Percepción de la necesidad: Análisis problema-solución

Como bien se mencionó, el mercado de boutiques gourmet tiene ya empresas consolidadas, las cuales se encuentran posicionadas en la mente del consumidor; sin

embargo, más del 70% de consumidores corresponde al género femenino según tendencias de consumo analizadas mediante redes sociales propias de Crostino evaluadas en el transcurso del 2022.

En base a esta información, Crostino busca ser una opción de obsequio indistinta al género, que cubra la necesidad de enviar un regalo a un caballero, una dama, de 25 o 44 años, la cual podrá compartir con la persona que desee; así mismo, es un regalo que se puede enviar a un familiar o amigo muy cercano como a un ejecutivo de una empresa o cliente. Todos los Crostinos son pensados para compartir, en base a 2 personas, para que el obsequio no sea solo el producto, sino también la experiencia que genera.

La coyuntura actual restringe el acceso de compra directo de distintos productos debido a la estrategia de los comercios en optimizar el espacio de almacenamiento, por lo cual la gran mayoría de productos son promocionados y despachados desde grandes centros de almacenamiento. Adicional a ello, por las mismas ocupaciones del día a día y el cada vez menor tiempo disponible, Crostino busca ser una alternativa al brindar el soporte necesario para cubrir dichas necesidades sin salir de casa, tan solo al alcance de un teléfono o una computadora.

Actualmente, las opciones ofrecidas en el mercado para esta categoría de productos se basan en el consumo de vino, sin embargo, las bebidas alcohólicas más consumidas en Perú son las RTD (*Ready to drink* o Listas para beber), la cerveza y las bebidas espirituosas como el whisky, ron, gin, entre otros. En la oferta actual sola una empresa ofrece estas variedades, sin embargo, los packs tienen entre 15 a 30 productos, lo cual considera un precio bastante mayor al común. Crostino ofrece packs de entre 8 y 10 productos, haciendo que sus precios sean bastante competitivos y que estas opciones sean regalos para toda ocasión. En vista de la diferencia entre lo ofertado en el mercado en la actualidad y las preferencias de consumo es que se identifica un mercado insatisfecho, con altos precios de venta y una limitada capacidad en cuanto a variedad, es por ello que se evalúan los distintos aspectos que decantan en la mencionada situación. Mediante una encuesta realizada a cien personas (Anexo 2 y Anexo 3), tanto clientes actuales como potenciales y a trabajadores de empresas del rubro, segmentamos la problemática según los aspectos mostrados en la Tabla 1.1.

Tabla 1. 1

Análisis de demanda insatisfecha

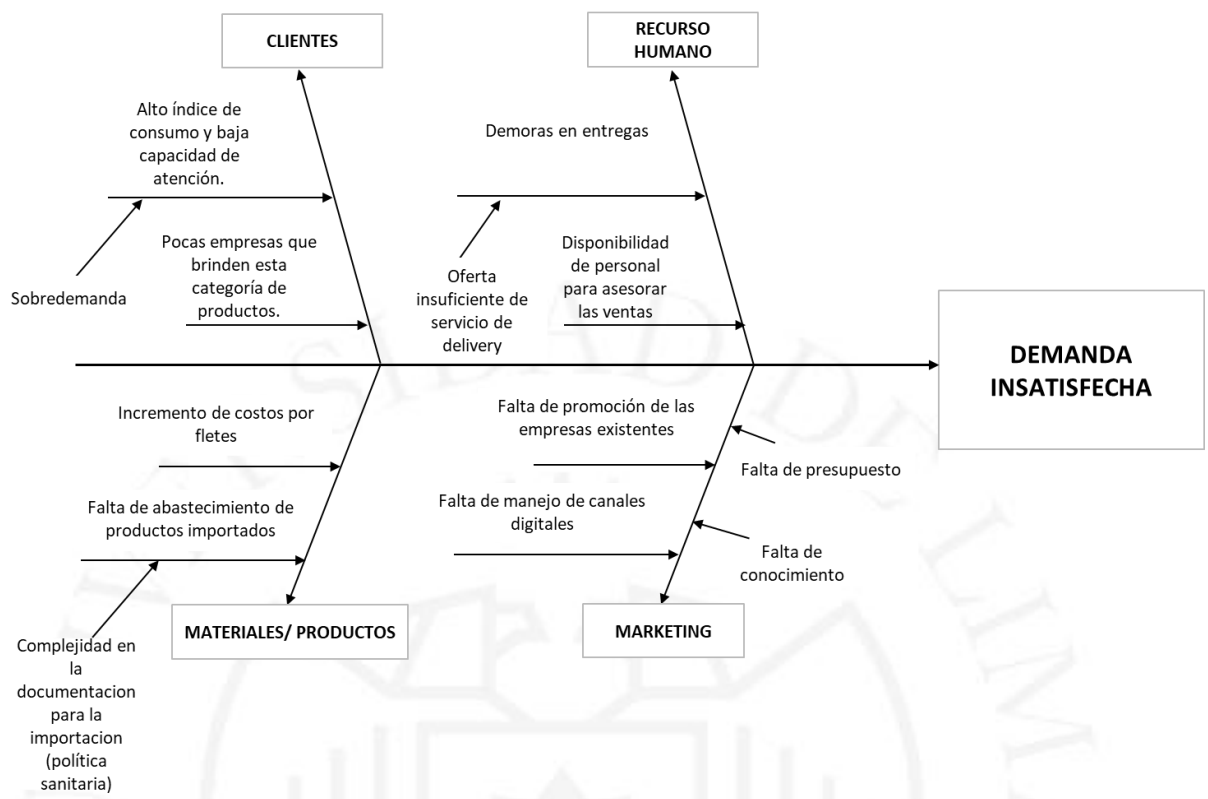
RESPECTO A	PROBLEMA	PROVEEDORES ACTUALES	CLIENTES
Productos	Alto costo de productos	Los costos de gestión son altos y la demanda es fluctuante.	Los precios de venta actual son altos
Productos	Alto costo de productos	El modelo de negocio actual (compra-venta) de productos tiene un alto costo financiero.	Las empresas existentes en el mercado ofrecen productos a los cuales les pueden obtener el máximo de beneficio económico, y no productos selectos que brinden a los consumidores una experiencia completa.
Productos	Alto costo de productos	El modelo de negocio utilizado es convencional, no considera nuevas alternativas en gestión que reduzcan los costos.	Incremento constante de precio de productos.
Productos	Falta de abastecimiento	Los tiempos de entrega de los productos de importación son elevados.	No se cuenta con variedad de productos en el mercado local.
Marketing	Falta de promoción	No se explotan los canales digitales de promoción de los productos por considerarse productos tradicionales.	No se ofrece en el mercado alternativas con un valor agregado como la experiencia completa (combinación ideal de bebidas, alimentos y accesorios).
Marketing	Falta de uso de canales digitales	El incremento en los costos de importación se traduce en el aumento del precio de los productos.	No se tiene información suficiente en canales digitales respecto a la oferta.
Recurso Humano	Tiempo de entregas	La capacidad de servicios de delivery es limitada para el consumo de Lima metropolitana.	Los tiempos de atención son largos y la variedades limitada.
Recurso Humano	Falta de asesoría	Los productos ofertados son estándar en base a análisis de consumo.	El mercado actual no ofrece flexibilidad respecto a diferentes combinaciones que se puedan requerir según los gustos del cliente.
Cientes	Alto índice de consumo	El costo asociado a nivel de personalización es alto en base a estimación de consumo por producto, almacenamiento y recurso humano que requiere para su debida atención.	No se cuenta con una oferta de obsequios para todas las ocasiones y todos los géneros.
Cientes	Baja capacidad de atención	La inversión por contratación de personal y/o servicios de atención al cliente es alta.	No se cuenta con asistencia telefónica o virtual que otorgue al cliente información ni soporte necesario para sus pedidos.

A continuación, se muestra el análisis causa-raíz para esta categoría de productos:



Figura 1.1

Diagrama de Ishikawa de Crostino.



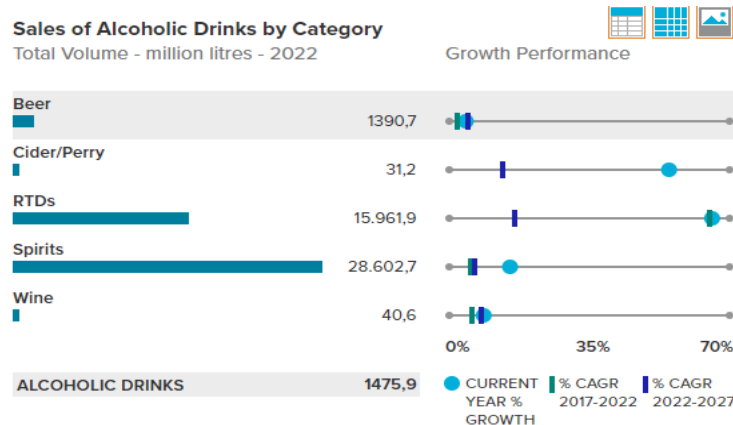
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

Tal como se muestra en el gráfico 4, el mercado peruano muestra una tendencia al consumo de bebidas espirituosas, categoría en la que encontramos el whisky, gin, vodka, ron, pisco, entre otros; que se refleja en un consumo mayor a los 25 mil litros por año. En segundo lugar, se consumen las bebidas preparadas (Ready to drink – RTD), seguido por la cerveza y el vino.

La Figura 1.2 muestra el volumen total de bebidas alcohólicas por categoría vendidas en el Perú en 2022.

Figura 1. 2

Venta de bebidas alcohólicas Perú 2022



Nota: De Sales of Alcoholic Drinks in Peru by Category, por Passport Euromonitor, 2022, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

Aunque se identifica una gran diferencia entre las preferencias, Crostino busca atender a cada segmento de acuerdo con la predilección del mercado, por ello considera un licor de cada categoría entre sus opciones: Whisky, Gin, Vodka, Cerveza, Vino y Espumantes.

De acuerdo a la investigación realizada, existe solo una empresa que brinda packs con alternativas de bebidas alcohólicas entre vinos, whisky, gin, pisco y ron. Soanpro es una empresa dedicada inicialmente a la importación de productos alimentarios de la categoría delicatessen. Esta empresa comercializa grandes presentaciones con precios desde los S/. 500 en promedio, sin brindar la opción de customizar de acuerdo a la necesidad o gusto del cliente. Si bien se trata de productos muy vistosos y de gran calidad, el mercado objetivo son en su mayoría empresas que envían estos obsequios a clientes y/o ejecutivos comerciales.

En base a esta información, existe un gran mercado desatendido, el que busca obsequios de precios módicos, para personas naturales, los cuales puedan ser enviados en cualquier ocasión, como cumpleaños, aniversarios, etc. Es a ese mercado al que Crostino se enfoca.

Uno de los factores diferenciadores que ofrece Crostino es poder customizar los obsequios de acuerdo al gusto del cliente, esto se logrará mediante la creación de una plataforma digital en la cual cada persona pueda escoger los productos que desea combinar para hacer aún más especial la experiencia Crostino.

1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

Debido a la coyuntura de pandemia global, los establecimientos de entretenimiento están cerrados y los restaurantes tienen aforos limitados y horarios reducidos; así mismo, existe un gran temor al contagio por salir, por lo que el beber en casa es para muchos una alternativa de distensión y relajación y si bien las bebidas alcohólicas son actualmente comercializadas por supermercados y tiendas, el complemento es lo que marca la diferencia. Un maridaje adecuado, un accesorio vistoso, y una presentación impactante hace que Crostino sea la alternativa perfecta para compartir un momento especial.

1.7 Estrategia inicial y Objetivos del alcance

El objetivo del presente estudio es analizar la situación actual del mercado e-commerce para los obsequios gourmet en el mercado limeño para el segmento PEA entre los 25 y 44 años, de los niveles socio económicos A/B. Así mismo evaluar los potenciales competidores, amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que presenta dicho nicho ofreciendo un producto de calidad a precios accesibles, que cubra la necesidad aparentemente insatisfecha, en un mercado restringido por el COVID 19.

Se identifica como estrategia inicial el ofrecer atractivas combinaciones de licores y maridaje, sin comparación en el mercado, a precios accesibles. Vender una experiencia más que un producto a un segmento de mercado con acceso a canales digitales, mayores de edad.

El objetivo general es llegar al público que gusta de los productos delicatessen y disfruta de su consumo en cualquier momento. Que valora la exquisitez en las combinaciones y busca momentos y espacios de distensión.

Como objetivos específicos se identifica el concluir cuales son los productos de mayor índice de consumo y las combinaciones predilectas por los usuarios.

Así mismo, el validar los precios más competitivos del mercado, las estrategias de compra a utilizar y los canales idóneos para ofrecer los productos.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social

Crostino ofrece dentro de la variedad de productos que comercializa marcas importadas y nacionales como Chivas Regal, El Enemigo, Bombay, Brut, Absolut, Kasserei,

Zannetti, Montegrappa, Ligeritas, Qumara, Cacaosuyo, Mamaquilla, entre otros, asociándose principalmente con marcas nacionales mediante acuerdos de precio, ofreciendo publicidad como valor agregado para las mismas, identificando sus productos como un acompañamiento perfecto en base a la experiencia Crostino.

Algunas de las marcas comercializadas son:

- Ligeritas CORP es una empresa peruana con más de 30 años ofreciendo a las familias galletas artesanales, proyectándose a desarrollar más oportunidades de trabajo y de negocio para así contribuir con una sana alimentación (Ligeritas, s.f.).
- Cacaosuyo es una marca peruana de fabricación de chocolate, reconocida en el mercado internacional, premiada por su gran calidad, la cual integra en su cadena a los productores de cacao. En base a un modelo de “*direct trade*”, la empresa compra directamente a los productores brindando así una mejor calidad de vida en base a un negocio sostenible, otorgando también capacitaciones constantes, otorgando un valor agregado a las diferentes comunidades de productores, ampliando la capacidad de negocio para los mismos. Hecho 100% por peruanos. (Cacaosuyo, s.f.)
- Mama Quilla es una tostadería y cafetería ubicada en el distrito de Pachacamac. En 2019 fue premiada como la mejor cafetería de especialidad de Lima por la Cámara Peruana del Café y Cacao. La empresa ofrece en su cartera de productos café de Junín, Cajamarca y Quillabamba, sumando así al desarrollo de los agricultores en las zonas altoandinas, ofreciendo un producto de gran calidad. (Peralta, 2019)

La elección de estos productos dentro de la gran variedad que ofrece el mercado hace que Crostino no solo ofrezca productos de gran exquisitez, de calidad mundial, sino incentive el conocimiento y consumo de estos, dando mayor fuerza a consumir primero al Perú. Así mismo, mediante la alianza de Crostino con estas empresas, se consolida la imagen de negocios justos, con manejos sostenibles y políticas sólidas de inclusión y buenas prácticas.

CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1 Diseño y metodología de la investigación

Se realizarán encuestas mediante redes sociales y correos electrónicos para saber cuáles son los licores y productos delicatessen de mayor consumo, los precios promedio que el público estaría dispuesto a pagar y la presentación que le parece más agradable.

Así mismo, se hará una investigación en los distribuidores de licores y tiendas respecto a los productos más vendidos dentro de ese segmento.

Se considera también la investigación de artículos especializados respecto al consumo de chocolates, cafés, quesos, entre otros productos por medio escrito y digital para confirmar el gusto del público objetivo.

A continuación, se presenta en la Figura 2.1 la Ficha técnica de la investigación de mercado a utilizar.

Figura 2. 1

Ficha técnica de investigación de mercado

FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Firma encuestadora	Personal
Fecha de realización de campo	Jul-22
Persona natural o jurídica que lo realizo	Carlos Cuadros/Micaela Del Solar
Persona natural o jurídica que lo encomendo	Carlos Cuadros/Micaela Del Solar
Fuente de financiación	Personal
Grupo objetivo	Hombres y mujeres entre 25 y 44 años
Diseño muestral	Muestreo aleatorio simple en la ciudad de Lima, Rango de edad y género
Marco muestral	Base de datos de población entre 25 y 44 años residente en Lima metropolitana
Tamaño de la muestra	384 encuestas
Técnica de recolección	Encuestas por redes sociales (facebook e instagram)
Cobertura geográfica	Lima metropolitana
Margen de error y confiabilidad	Error relativo de estimación del 3% con un nivel de confianza de 95%
Fecha de entrega de informe	Jul-22

2.2 Hipótesis de Investigación

“El público, parte de la PEA, entre los 25 y 44 años que reside en la ciudad de Lima, de los niveles socioeconómicos A/B, y que gusta de consumir productos “delicatessen” no encuentra en el mercado la oferta suficiente para cubrir sus necesidades”.

2.3 Validación de la solución

De acuerdo al resultado obtenido en las encuestas se realizará la prueba de hipótesis correspondiente y así obtener un margen porcentual del público objetivo a dirigir el proyecto.

2.4 Muestreo poblacional

Para estimar la proporción de la población se utilizará la fórmula “n” para población finita en base a 1,214,000 personas parte de la PEA, entre los 25 y 44 años, residentes en la ciudad de Lima (Tabla 2.1):

En la Figura 2.2 se muestra el cálculo de la muestra proporcional según fórmula.

Figura 2. 2

Fórmulas de cálculo para n

FÓRMULAS DE CÁLCULO PARA n

SITUACIÓN N	PARA ESTIMAR LA MEDIA POBLACIONAL (μ)	PARA ESTIMAR LA PROPORCIÓN POBLACIONAL (P)
N es infinita	Donde: $n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> $Z_{\alpha/2}$ = se define según el N.C. σ = Desviación estándar e = Error máximo tolerable </div>	Donde: $n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 pq}{e^2}$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> $Z_{\alpha/2}$ = se define según el N.C. p = Proporción de elementos que poseen la característica de interés e = Error máximo tolerable </div>
N es finita (conocida)	$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 N \sigma^2}{\sigma^2 Z_{\alpha/2}^2 + (N - 1) e^2}$ Donde: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> N = Tamaño de la población. Las demás especificaciones, son las mismas </div>	$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 N pq}{pq Z_{\alpha/2}^2 + (N - 1) e^2}$ Donde: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> N = Tamaño de la población. Se mantienen las demás especificaciones </div>

Nota: De *Cálculo del tamaño de muestra (n)*, por Centro de Investigaciones Filomeno Carvajal T. Tarija de Universidad Privada “Domingo Savio”, mayo 2012, (<https://es.slideshare.net/FilomenoCarvajal1/cclculo-del-tamao-de-muestra-con-ejemplos>)

En la Tabla 2.1 se muestra la población de Lima metropolitana hasta 2021 dividida por género y rango de edad.

Tabla 2. 1

Población Lima Metropolitana

Sexo y grupos de edad	Nov-Dic 2019- Ene 2020	Nov-Dic 2020- Ene 2021	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	3 251,3	2 380,5	- 870,8	- 26,8
Sexo				
Hombre	2 054,5	1 568,8	- 485,7	- 23,6
Mujer	1 196,8	811,7	- 385,1	- 32,2
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	385,9	281,2	- 104,7	- 27,1
De 25 a 44 años	1 860,6	1 384,8	- 475,8	- 25,6
De 45 y más años	1 004,8	714,5	- 290,3	- 28,9

Nota: De Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana N° 2, por INEI, febrero 2021, (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-mercado-laboral-nov-dic2020-ene2021.pdf>)

Justificación de elección de fórmula

Se aplica la fórmula n con un nivel de confianza del 95% sobre una población conocida.

Tabla 2. 2

Tamaño de muestra

Parámetro	Significado	Valor
N	PEA Lima (Entre 25 y 44 años)	1,384,800
z	Z para confianza 95%	1.96
Parametro	Prob éxito (50%)	0.5
q	Prob error (50%)	0.5
e	Error	0.05
TAMAÑO DE MUESTRA (n)		384

Se tomará una muestra de 384 personas de acuerdo con el cálculo obtenido.

2.5 Análisis de tendencias y patrones

De acuerdo con información de la página de investigación de mercados Euro Monitor el 2020 presentó un impacto negativo significativo para el mercado de las bebidas alcohólicas debido al COVID 19.

La mayoría de los consumidores redujeron el consumo de esta categoría de productos por el cierre de restaurantes, bares y demás locales que realizan el expendio de este tipo de bebidas. Así mismo, al reaperturarse los locales con las condiciones impuestas por el gobierno y el aforo reducido, los consumidores adoptaron el gusto y facilidad de adquirir los productos para el consumo en los hogares.

El mercado de tiendas de abastecimiento y minoristas podría representar un atenuante a la caída del consumo ya que permanecieron atendiendo durante la pandemia. Esto facilitó el acceso a los productos para la porción de la población que tiende a beber en casa.

Un factor que considerar es el incremento en el porcentaje de desempleo, aproximadamente un 8.8% en el segundo trimestre de 2020 a 13% en el mismo período 2021 (Aguilar, 2021) y, por ende, la sensibilidad de los consumidores a un incremento en los precios. Esto puede impulsar al público a buscar opciones más económicas o que eliminen el consumo de esta categoría.

Después de la disminución en las ventas de bebidas alcohólicas en el 2020, se espera que se recupere en 2021 y se establezca en 2022 cuando el público pueda reanudar las reuniones sociales. Se espera que, al reactivarse la economía y el mercado laboral, los consumidores retornen al interés por los productos más premium, como las cervezas artesanales.

La proyección de la demanda de bebidas alcohólicas en Perú es creciente en los próximos 5 años. Presenta un porcentaje mayor que el mercado de cuidado personal, comida empacada, bebidas suaves y cuidado del hogar.

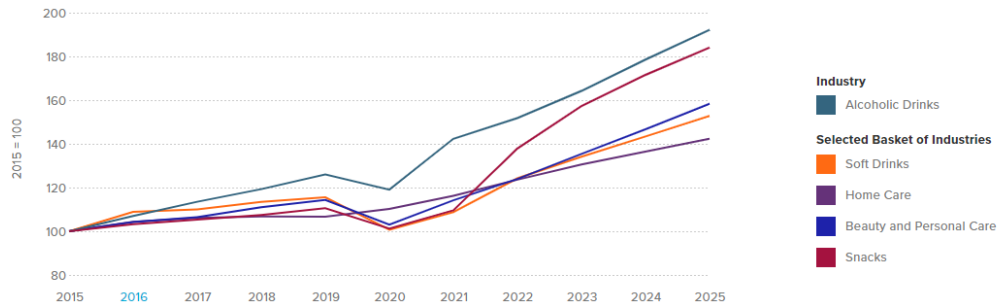
La Figura 2.3 muestra el crecimiento de venta de las bebidas alcohólicas en el Perú vs otros sectores de productos consumibles.

Figura 2. 3

Venta de bebidas alcohólicas vs otros sectores

FMCG Index

Alcoholic Drinks vs Selected FMCG Industries

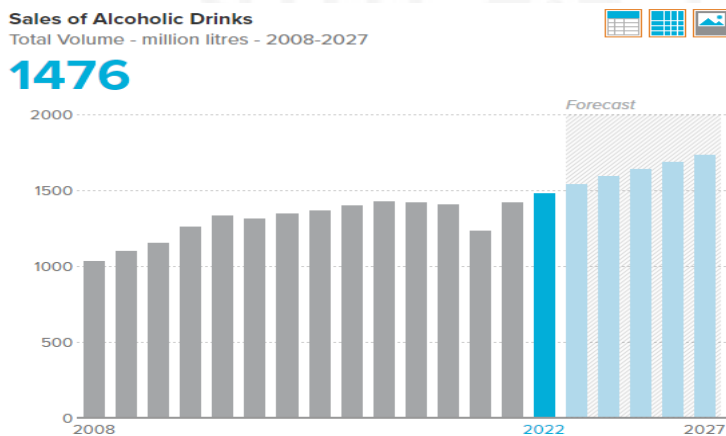


Nota: De *Alcoholic Drinks vs Selected FMCG Industries*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

La Figura 2.4 muestra el volumen de venta de bebidas alcohólicas por litro desde 2008 hasta su proyección al 2027.

Figura 2. 4

Venta de bebidas alcohólicas 2008-2027

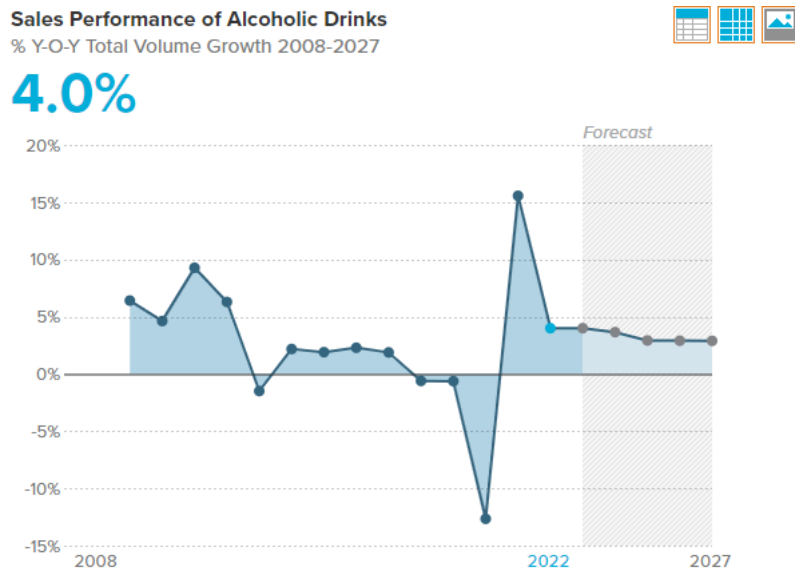


Nota: De *Sales of Alcoholic Drinks*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

La Figura 2.5 muestra la variación porcentual de venta de bebidas alcohólicas en Perú desde 2008 hasta su proyección al 2027.

Figura 2. 5

Venta de bebidas alcohólicas 2008-2027

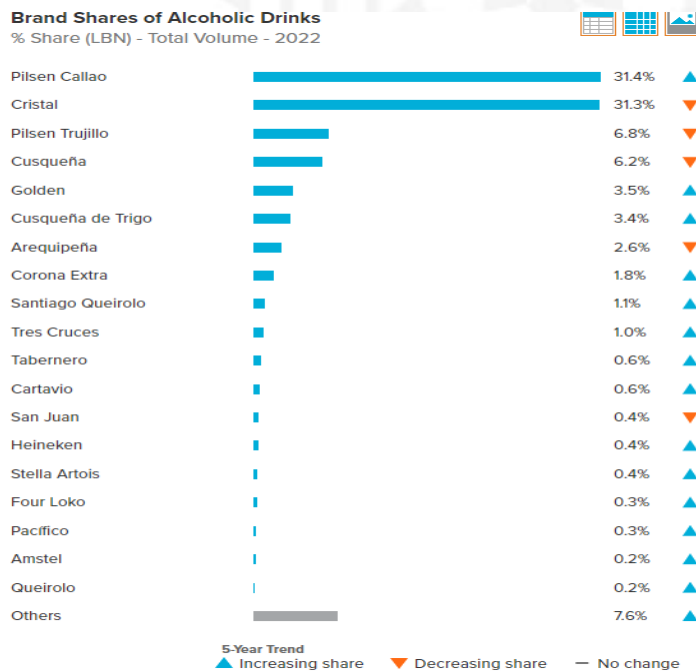


Nota: De *Sales Performance of Alcoholic Drinks*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

Así mismo, las marcas más consumidas de bebidas alcohólicas espirituosas se muestran en la Figura 2.6:

Figura 2. 6

Consumo de bebidas alcohólicas por marca – Perú 2022



Nota: De *Brand Shares of Alcoholic Drinks*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

Entre el 2017 y 2022, en lo que corresponde a bebidas espirituosas, se verifica una predilección por el consumidor peruano por el Ron, Whisky, Vodka y Pisco sobre los demás licores de esta categoría (Figura 2.6).

La Figura 2.7 muestra el volumen de venta de bebidas alcohólicas en Perú, en miles de litros, por categoría de producto, desde 2017 al 2022.

Figura 2. 7

Venta de bebidas espirituosas por categoría – Perú 2017-2022

Table 1 Sales of Spirits by Category: Total Volume 2017-2022

'000 litres	2017	2018	2019	2020	2021	2022
- Other Distilled Beverages	31.2	30.4	30.7	8.3	21.2	34.7
- Pisco	5,503.5	5,748.0	6,158.4	2,789.5	4,047.6	5,056.0
Other Spirits	5,534.7	5,778.3	6,189.1	2,797.8	4,068.8	5,090.7
- Vodka	2,001.5	2,161.6	2,282.6	2,189.0	2,501.0	2,780.2
- Gin	222.6	299.1	341.9	185.0	332.6	549.0
White Spirits	2,224.1	2,460.7	2,624.6	2,374.0	2,833.6	3,329.2
- Other Whiskies	-	-	-	-	-	-
- Single Malt Scotch Whisky	9.5	9.7	9.8	14.4	30.1	58.2
- Single Grain Scotch Whisky	-	-	-	-	-	-
- Blended Scotch Whisky	4,805.0	4,820.1	5,224.3	4,620.3	5,677.3	5,916.8
- Japanese Whisky	-	-	-	-	-	-
- Irish Whiskey	-	-	-	-	3.3	6.7
- Canadian Whisky	-	-	-	-	-	-
- Bourbon/Other US Whiskey	43.5	41.5	40.3	50.6	68.5	100.4
Whiskies	4,857.9	4,871.3	5,274.5	4,685.3	5,779.2	6,082.0
Tequila (and Mezcal)	174.2	156.8	155.0	106.2	165.0	388.5
- White Rum	856.9	893.2	919.9	709.6	591.9	812.1
- Dark Rum	9,505.2	10,100.2	10,638.3	9,714.2	10,610.4	11,811.6
Rum	10,362.1	10,993.3	11,558.1	10,423.8	11,202.3	12,623.7
Non Alcoholic Spirits	-	-	-	-	-	-
- Other Liqueurs	47.3	43.0	39.1	28.7	103.9	170.7
- Cream-based Liqueurs	251.5	263.9	272.9	293.7	407.8	376.3
- Bitters	102.4	117.2	194.6	178.1	381.0	526.7
Liqueurs	401.2	424.2	506.6	500.4	892.7	1,073.7
- Cognac	1.9	2.0	2.0	0.8	0.6	0.6
- Brandy	7.7	7.4	7.3	5.7	13.5	14.3
Brandy and Cognac	9.5	9.4	9.4	6.5	14.1	14.9
Spirits	23,563.8	24,694.0	26,317.2	20,894.0	24,955.6	28,602.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota: De *Sales of Spirits by Categories*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>)

Para el caso de las cervezas, particularmente la variedad Lager, se tienen precios muy diferenciados de acuerdo con la categoría.

La Figura 2.8 muestra el precio promedio por categoría de cerveza en Perú al 2022.

Figura 2. 8

Precio de cerveza por categoría – Perú 2022

Summary 1 Lager by Price Band 2022	
Category	Price range per litre
Premium	PEN 16.00
Mid-priced	PEN 9.41
Economy	PEN 7.20

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota: De *Lager by Price Band 2022*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

De acuerdo con el market share, se identifica que Backus cuenta con el 98% de participación en el mercado nacional para esta categoría de productos.

La Figura 2.9. muestra volumen de consumo de cerveza en Perú por marca al 2022 según porcentaje de participación de mercado.

Figura 2. 9

Volumen de consumo de cerveza (% por marca) – Perú 2020

Table 12 LBN Brand Shares of Beer: % Total Volume 2019-2022

% total volume Brand (Global Brand Owner)	Company	2019	2020	2021	2022
Pilsen Callao (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	33.2	35.2	32.5	33.3
Cristal (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	39.9	38.1	33.3	33.2
Pilsen Trujillo (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	8.8	8.4	7.2	7.2
Cusqueña (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	6.9	6.6	6.6	6.6
Golden (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	-	3.3	3.9	3.8
Cusqueña de Trigo (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	-	-	3.4	3.6
Arequipeña (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	3.3	3.3	2.8	2.7
Corona Extra (Anheuser-Busch InBev NV)	Cia Cervecera Ambev Perú SAC	1.3	1.5	2.3	1.9
Tres Cruces (Heineken NV)	Limba Services SAC	-	-	1.0	1.0
San Juan (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	0.7	0.5	0.5	0.5
Malta Cusqueña (Anheuser-Busch InBev NV)	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston SAA	0.6	-	-	-
Others	Others	5.3	3.1	6.3	6.2
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota: De *LBN Brand Shares of Beer*, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

Las marcas más consumidas son Cristal, Pilsen y Cuzqueña.

La segunda categoría de bebidas alcohólicas más consumida corresponde a las listas para beber (Ready to Drink – RTD), segmento en el cual se identifican las siguientes variedades (Figura 2.9):

La Figura 2.10 muestra el volumen de bebidas “ready to drink” consumidas en Perú según participación de mercado, desde el 2019 al 2022.

Figura 2. 10

Volumen de consumo de bebidas “ready to drink” – Perú 2022

Table 11 LBN Brand Shares of RTDs: % Total Volume 2019-2022

% total volume Brand (Global Brand Owner)	Company	2019	2020	2021	2022
Four Loko (Phusion Projects LLC)	Various distributors	-	-	-	27.2
Cartavio	Cartavio Rum Co SAC	21.1	15.7	14.9	15.6
Smirnoff Ice (Diageo Plc)	Diageo Perú SA	17.5	15.6	18.4	14.2
Corona Tropical (Anheuser-Busch InBev NV)	Cia Cervecera Ambev Perú SAC	-	-	-	13.1
Piscano	Bebidas RTD SAC	-	17.2	15.9	13.0
Mike's Hard Lemonade (Mike's Hard Lemonade Co)	Cia Cervecera Ambev Perú SAC	-	7.5	15.7	9.8
Psyco	Tiendas Tambo SAC	-	1.8	1.2	1.7
Sangria	Bodegas y Viñedos Tabernero SA	5.0	2.1	1.4	1.0
Sangria	Santiago Queirolo SA	4.0	1.7	1.2	0.8
Chilcano Bar	Bodegas y Viñedos Tabernero SA	2.5	1.2	0.8	0.8
Smirnoff Red Ice (Diageo Plc)	Diageo Perú SA	7.2	-	-	-
Others	Others	42.7	37.3	30.6	2.7
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Nota: De LBN Brand Shares of RTDs, por Euromonitor Internacional 2020, (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>).

2.6 CANVAS del modelo de negocio

- Socios clave: Se consideran como socios clave a los proveedores y/o importadores de licores, artículos comestibles, menaje, fabricantes en madera, papelería y plantas, diseñador WEB, soporte en redes sociales y empresa tercera de delivery.
- Actividades clave: Búsqueda de los mejores precios de los insumos por compras en cantidades estratégicas y/o recurrencia. Generación de acuerdos de precio y relación de lealtad.

- Recursos clave: Personal de atención, productos en madera, papelería, y equipos de tecnología (computadora, impresora, teléfono celular).
- Propuesta de valor: La propuesta de valor es ofrecer productos delicatessen, no ofertados en el mercado actual, customizados, brindando alternativas para damas y caballeros.
- Relación con clientes: Los diferentes packs se encuentran predefinidos, sin embargo, podemos ofrecer el customizarlos de acuerdo con el gusto y posibilidad económica del cliente considerando la gama de productos que ofrecemos.
- Canales: Los puntos de contacto son vía Web Site, plataforma de e-commerce, Redes sociales (Facebook e Instagram) y línea telefónica.
- Segmento de clientes: Hombres y mujeres parte de la PEA, entre los 25 y 44 años, con nivel adquisitivo medio-alto, los cuales gustan de productos delicatessen.
- Estructura de costos: Se consideran costos fijos los licores, insumos, papelería, empaques de madera. Los costos variables son el dominio de correo, pauta en redes, servicio de manejo de redes, y el servicio de soporte y medición de redes sociales (tercerizado) de manera virtual.
- Fuente de ingresos: Crostino ofrece 10 variedades de packs los cuales cuentan con diferentes productos, todos con un licor (whisky, gin, vodka, vino, cerveza, champagne). Cada pack tiene un precio diferente considerando un *profit* promedio en un rango por unidad. El precio de venta no considera el delivery el cual es cobrado de acuerdo al distrito de destino. Cada producto considera una fuente de ingreso independiente.

A continuación, la Figura 2.11 muestra los aspectos esenciales del modelo de negocio de Crostino.

Figura 2.11

CANVAS de Crostino

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMEN TO DE CLIENTES
Proveedores Importadores Fabricantes de madera Diseñador web Soporte redes Servicio delivery 	Negociación de precios por volumen. Generación de acuerdos de precio y contratos de consignación y/ suministro. RECURSOS CLAVE Personal de atención, productos en madera, papelería, y equipos de tecnología.	Ofrecer productos delicatessen, no ofertados en el mercado actual, customizados, brindando alternativas para damas y caballeros. 	Pack predefinidos, sin embargo, se ofrecen productos customizados de acuerdo con el gusto y posibilidad económica del cliente considerando la gama de productos parte del catálogo. CANALES Web Site, plataforma de e-commerce, Redes sociales (Facebook e Instagram) y línea telefónica.	Hombres y mujeres parte de la PEA, entre los 25 y 44 años, con nivel adquisitivo medio-alto, los cuales gustan de productos delicatessen. 
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos fijos: licores, insumos, papelería, empaques de madera, alquileres. Los costos variables son el dominio de correo, pauta en redes, servicio de manejo de redes, servicios públicos y el servicio de soporte y medición de redes sociales (tercerizado) de manera virtual. 		FUENTE DE INGRESOS Venta de variedades de packs los cuales cuentan con diferentes productos, todos con un licor (whisky, gin, vodka, vino, cerveza, champagne). Cada pack tiene un precio diferente considerando un profit promedio en un rango por unidad. El precio de venta no considera el delivery el cual es cobrado de acuerdo al distrito de destino. Cada producto considera una fuente de ingreso independiente. 		

2.7 Conclusiones

- En base a la investigación respecto a las bebidas más consumidas por los consumidores en el Perú, las bebidas listas para beber y espirituosas son las más consumidas en el mercado. Debido a la coyuntura, esta categoría de productos tuvo un impacto negativo durante el 2020, sin embargo, se proyecta un crecimiento entre el 2021 y 2024 (Figura 2.4). En vista del impacto económico, el precio tiene un papel preponderante en la decisión de compra, es por ello que las marcas de menor valía tienen el mayor porcentaje de consumo.
- Debido a lo indicado, se identifica una oportunidad al suministrar productos de alta calidad a precios acordes al mercado. Brindar la alternativa de obtener una experiencia en casa, con productos premium, sin realizar pagos excesivos. La propuesta de valor es mantener los precios invariables, manteniendo un profit en base a la búsqueda de aliados estratégicos y precios competitivos.
- De acuerdo al golpe sufrido en 2020, varias empresas comercializadoras de productos premium están dispuestas a generar acuerdos de precios. El beneficio para ellos es conseguir un canal de venta complementario, obtener marketing gratuito y generar ventas de manera constante.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de regalos premium, ofreciendo productos exclusivos de buena calidad y con una atención personalizada para brindar la mejor experiencia al cliente al momento de comprar un obsequio.

3.2 Misión

Nuestra misión es brindarle un buen servicio al cliente que está buscando un regalo a la medida para una persona especial y darle la mejor experiencia y un momento único al consumidor final del producto.

3.3 Valores y ética

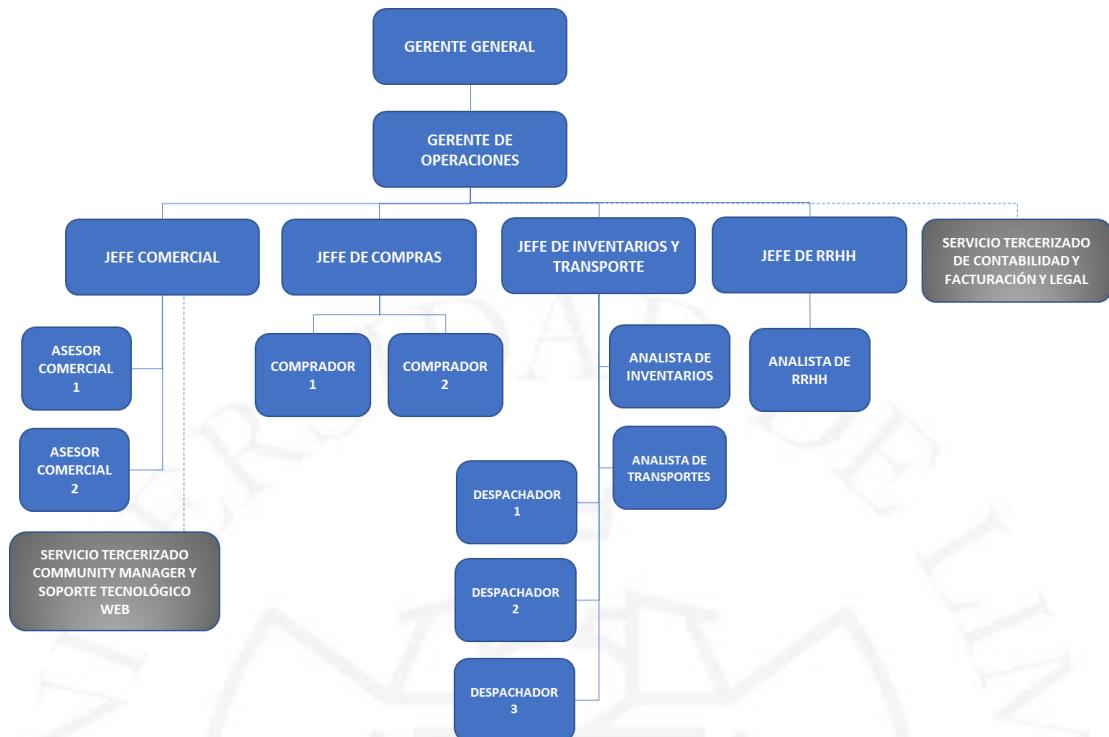
- Trabajo y dedicación para ofrecer productos de buena calidad.
- Responsabilidad en el cumplimiento de los productos y tiempo de entrega ofrecido.
- Amabilidad y respeto en el trato a nuestros clientes y proveedores.
- Honestidad, transparencia y equidad con los proveedores y clientes, buscando siempre el beneficio común.

3.4 Cultura organizacional:

La Figura 3.1 muestra el organigrama propuesto para Crostino.

Figura 3. 1

Organigrama de la empresa



Políticas:

- Política de uso de datos personales: La empresa hará uso de los datos personales ingresados por el cliente únicamente para la gestión de compra relacionada previamente autorizada por el cliente.
- Política de confidencialidad de la información: Los datos personales suscritos por el cliente no serán públicos ni tratados para fines comerciales ajenos a la actividad del negocio.
- Política de cancelación de pedidos: Los pedidos realizados podrán cancelarse hasta 4 horas después del abono sin aplicación de penalidades. La devolución del monto será realizada a la entidad bancaria utilizada para la transacción dentro de las 24 horas posteriores.
- Política de cambio de productos: Cualquier cambio en los productos deberá ser realizado en un máximo de 24 horas posterior a la entrega. Los motivos de cambio deben ser origen de un mal estado del producto o inconvenientes en el envasado del mismo. De ser verificado, los costos de cambio serán asumidos por la empresa.

- Política de conducta: Todos los colaboradores deben cumplir con las normas éticas de la empresa, por lo que, si identificaran un conflicto de interés o una irregularidad dentro del ambiente laboral, deben reportarla con su jefe directo.
- Política de ética: En la empresa no debe existir ningún tipo de discriminación, acoso o falta de respeto entre colaboradores, proveedores y clientes.
- Política de confidencialidad: toda la información concerniente a la empresa, clientes y proveedores no puede ser divulgada ni compartida fuera de la organización.
- Política de acuerdo con proveedores: Trabajar con transparencia respecto a los precios y honrar los acuerdos en base a las políticas de manejo de la información.

3.5 Objetivos estratégicos

Como objetivos estratégicos se identifican el llegar al público objetivo mediante la mejor y más efectiva herramienta virtual para el incremento del market share y la asociación directa o indirecta con los proveedores de insumos. Así mismo, se identifica el reducir los costos directos mediante acuerdos de precio con proveedores, en base a estimados de consumo y compras en bloque, incrementando así el beneficio por pack vendido.

- Proveedores: Asociación directa o indirecta mediante acuerdos de precio o contratos de consignación y publicidad compartida en redes sociales y páginas web.
- Gestión de talento: Capacitación constante del personal que permita el desarrollo y crecimiento profesional y personal dentro de la empresa.
- Clientes/usuarios: Recabar información de manera constante de clientes y usuarios para realizar mejoras y productos acordes a la necesidad de mercado.
- Gestión financiera: Realizar acuerdos en base a un modelo de negocio colaborativo de beneficio económico para las partes (empresa-proveedor-cliente).
- Capacidad de respuesta: Contar con la capacidad productiva y de distribución para poder atender un estimado de 2,000 packs mensuales.

3.6 Análisis Externo:

Político, Legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)

La Figura 3.2 muestra el cuadro de análisis PESTEL para las operaciones de Crostino.

Figura 3. 2

PESTEL

O: Oportunidad A: Amenaza					
P POLÍTICOS	E ECONÓMICOS	S SOCIALES	T TECNOLÓGICOS	E ECOLÓGICOS	L LEGALES
(A) Restricciones a las importaciones/COMEX	(A) Incremento a los impuestos a las bebidas alcohólicas	(A) Paros/protestas de los productores de café y cacao	(O) El creciente uso de plataformas digitales para las compras	(O) Tendencia al uso de materiales eco amigables en reemplazo de madera	(A) Modificación de normas tributarias
(O) Nuevas políticas a las MYPES	(A) Incremento a los impuestos a los productos importados	(A) Escasez en el insumo de la madera por complicaciones sociales	(O) Optimización de costos al no requerir una tienda física	(O) Oportunidad de uso de productos con empaques biodegradables	(A) Leyes ambientales de restricción de uso de madera
(A) Coyuntura política	(A) Incremento en los precios de los fletes de importación	(O) Incentivo por una vida saludable en base al consumo de alimentos orgánicos	(O) El incremento en el acceso y uso de herramientas digitales como smartphones, tablets, etc.		
(A) Políticas salariales	(A) Posible incremento del IGV		(A) Dependencia de internet		
(A) Incremento en los aranceles comerciales internacionales	(A) Inflación		(O) Accesibilidad a realizar pagos mediante herramientas virtuales		
	(A) Disminución en el consumo de mercado por coyuntura económica				
	(A) Recelo a realizar gastos innecesarios (no son parte de la canasta básica)				
	(A) Actual inestabilidad económica				
	(O) Posibilidades de financiamiento				
	(O) Tasas competitivas para créditos				

- Políticos: Se identifican como factores políticos a evaluar los siguientes:
 - Restricciones a las importaciones (COMEX): Ante la coyuntura política actual, una de las propuestas presentadas por uno de los partidos es restringir las importaciones para beneficiar la producción y comercialización local. Esto se presenta como una posible amenaza al presente plan dado que la mayoría de los productos comercializados son de origen foráneo.
 - Nuevas políticas a las MYPES: La pandemia del COVID 19 impactó de gran manera a Los mercados a nivel mundial. En el caso del Perú, miles de MYPES sucumbieron ante las restricciones sanitarias y por ello el estado, junto con el sector privado, generaron iniciativas para aplacar el impacto. Acciones como brindar facilidad de acceso a créditos, Reactiva Perú, FAE Mype, entre otros muestran una oportunidad para que estas empresas puedan crecer en el tiempo.
 - Coyuntura política: La situación actual del Perú en el plano político es incierta. La restricción en las importaciones puede causar un efecto domino sobre el desarrollo económico, la inestabilidad del país tiene un efecto inmediato sobre el mercado de divisas lo cual lleva a pensar en un incremento de la inflación impactando de manera directa al poder adquisitivo de los peruanos. Esto se identifica como una amenaza.
 - Políticas salariales: Debido a la pandemia, y como soporte económico al sector privado, el estado, mediante el Ministerio del Trabajo, habilitó la suspensión perfecta. Esta herramienta laboral permite a las empresas suspender temporalmente, y sin goce de haber, a los trabajadores que considere no esenciales para su actividad o a los cuales no pueda mantener en su planilla bajo las mismas condiciones estipuladas contractualmente. Así mismo, existen empresas que redujeron el salario a sus trabajadores hasta que su situación económica se restablezca. Esto se muestra como una amenaza al proyecto.
 - Incremento en los aranceles comerciales internacionales: Efecto a la posible restricción a las importaciones. Se identifica como una amenaza.

- Económicos: Se identifican como factores económicos a evaluar los siguientes:
 - Incremento de impuestos a las bebidas alcohólicas: Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2021) debido al incremento del ISC (Impuesto selectivo al consumo), el precio de las cervezas se incrementó en un 3% y el de las bebidas alcohólicas con más de 20% de concentración un 2%. Esta tendencia creciente se muestra como una amenaza.
 - Incremento de impuestos a los productos importados: En base a las políticas arancelarias. Se identifica como una amenaza.
 - Incremento en los precios de fletes de importación: Debido a la pandemia, las regulaciones y políticas de importación a nivel mundial sufrieron constantes variaciones, debido a normas sanitarias, restricciones de mercado por el origen de bienes y categoría de productores, entre otros aspectos que desencadenaron en sobre demanda de los transportes terrestre, aéreo y fluvial, esto dio origen a un incremento significativo sobre estos costos.
 - Posible incremento del IGV: Ante los esfuerzos económicos realizados por el gobierno para combatir el impacto económico causado por el COVID 19, no se descartaría un eventual incremento sobre el impuesto general a las ventas (IGV), de manera que se tenga una mayor recaudación para afrontar los gastos realizados. Esta iniciativa fue propuesta anteriormente, en el año 2004, sin embargo, no prosperó. Este aspecto se considera una amenaza.
 - Inflación: Ante un eventual gobierno comunista, restricción de las importaciones, reestructuración de políticas salariales, incremento en el mercado cambiario y devaluación de la moneda, se generaría un efecto inmediato de inflación. Una amenaza tangible.
 - Disminución en el consumo de mercado por coyuntura económica: En base a una posible reestructuración salarial e incremento del índice de inflación, la capacidad de consumo se vería afectada. Amenaza.

- Recelo a realizar gastos innecesarios (fuera de la canasta básica): Por la reducida capacidad de gasto. Se considera una amenaza.
- Actual inestabilidad económica. Amenaza
- Posibilidades de financiamiento: Se considera una oportunidad en base a los programas actuales impulsados por el estado.
- Tasas competitivas para créditos: Debido a las políticas de retiro de CTS y AFP, las entidades financieras experimentaron cuantiosas pérdidas, obligándose así a ofrecer tasas mas competitivas para retener el dinero. Esto se muestra como una oportunidad.
- Sociales: Se identifican como factores sociales a evaluar los siguientes:
 - Paros o protestas de los productores de café y cacao: En el mes de Mayo de 2019, se generó un paro por parte de los productores de café y de cacao solicitando apoyo del estado y del Agrobanco para hacer frente a diferentes problemáticas que se presentaban, como el acceso al recurso hídrico, facilidades para pagos de créditos por plagas, etc. La falta de comunicación y preocupación del estado por este sector hace que sea una amenaza latente. (“Cafetaleros peruanos se unen al paro nacional agrario convocado para el 13 de mayo”, 2019).
 - Escasez en el insumo de madera por complicaciones sociales: Como antecedente, en el año 2016 se generó un paro de productores y comercializadores madereros en Iquitos, protestando por la promulgación de las leyes 1220 y 1237 de la ley forestal. Este aspecto puede considerarse como una amenaza potencial.
 - Incentivo por una vida saludable en base al consumo de alimentos orgánicos: Según el portal de noticias de la USIL, en los próximos 30 años la demanda de alimentos en el mundo crecerá en 30% (2020), principalmente en productos orgánicos, lo que significa una ventana de oportunidad para el agro peruano. Esto se presenta como una oportunidad.

- Tecnológicos: Se identifican como factores tecnológicos a evaluar los siguientes:
 - El creciente uso de plataformas digitales para las compras: En 2020, debido a la pandemia, el 58% de las compras en Perú se pagaron a través de medio digitales. (“E-commerce: 58% de las compras en Perú en 2020 se pagaron a través de medios digitales”, 2020)
 - La restricción de movilización y el temor a la exposición y contagio obligó a los consumidores a hacer uso de plataformas digitales para realizar compras de primera necesidad, en principio, y después a hacerlo para más categorías. Esto se muestra como una oportunidad.
 - Optimización de costos al no requerir una tienda física: Al tratarse de una tienda virtual, no requiere de un espacio físico para la venta de los productos. Si bien se considera espacio para oficina, almacenamiento y empaquetado, éste puede funcionar en cualquier lugar, sin tener que contemplar alternativas que generen un mayor gasto, lo cual impacta en un precio de producto menor para los consumidores. Esto se identifica como una oportunidad.
 - El incremento en el acceso y uso de herramientas digitales como smartphones, tablets, etc.: De acuerdo al diario El Comercio, la penetración del Internet y smartphones en el Perú creció 5% en 2020 a raíz de la pandemia. (“Penetración del Internet y smartphones en el país creció 5% este 2020 a raíz de la pandemia”, 2020) Al incrementarse el porcentaje de acceso a internet, el mercado potencial de los productos también se incrementa. Se identifica este aspecto como una oportunidad.
 - Dependencia de internet: Si bien el no contar con un espacio físico para la comercialización de productos es una oportunidad competitiva en los precios, la dependencia del servicio de internet se muestra como una amenaza.
 - Accesibilidad a realizar pagos mediante herramientas virtuales: En la actualidad, las entidades bancarias ofrecen la opción a los consumidores de utilizar sus productos crediticios y de ahorros para realizar transacciones virtuales. Mediante protocolos de seguridad como Verified

by Visa, Mercado pago y otras herramientas, aseguran al consumidor que sus datos e información no serán tratados de manera fraudulenta. Esto fomenta el uso de brindando como valor agregado tener todo al alcance de un teclado. Se trata de una oportunidad.

- Ecológicos: Se identifican como factores ecológicos a evaluar los siguientes:
 - Tendencia al uso de materiales eco amigables en reemplazo de madera: Se identifica como una oportunidad la tendencia verde. El uso de materiales reciclados de la madera como los tableros de partículas, tableros aglomerados y cajas de frutas pueden considerar un menor costo trasladado a los clientes, y ayudar al medio ambiente.
 - Oportunidad de uso de productos con empaques biodegradables: Esta también es una alternativa que abarata costos y ayuda al cuidado del medio ambiente.
- Legales:
 - Modificación de normas tributarias: Una amenaza que se identifica en base a coyuntura económica actual, es el incremento de tributos a las empresas por parte del Ministerio de Economía y Finanzas. Este potencial incremento podría responder a la inversión realizada por el estado para atacar la pandemia.
 - Leyes ambientales de restricción de uso de madera: Este aspecto se considera una amenaza ante la ley forestal vigente, debido a la restricción de tala y mal manejo de la flora en el Perú.

3.7 Análisis Interno

Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER):

- Competidores: Como principales competidores en el segmento se identifican a las empresas La Canasteria, Soanpro, Lima Love y Almazara. Estas

empresas brindan packs de obsequios con distintas variedades según gustos y presupuestos. A continuación, se detalla mayor información de estos competidores:

La Figura 3.3 muestra a los competidores directos, así como el mercado y servicios correspondientes.

Figura 3. 3

Competidores directos

	<p>Mercado objetivo: Público en general. Servicios brindados: Venta de canastas para obsequio. Ofrece los productos mediante E-Commerce y tienda física.</p>
	<p>Mercado objetivo: Empresas. Servicios brindados: Venta de canastas empresariales, de gran tamaño. Ofrece los productos mediante E-Commerce.</p>
	<p>Mercado objetivo: Público en general y empresas. Servicios brindados: Venta de packs de regalo en base a dulces y champagne.</p>
	<p>Mercado objetivo: Público en general y empresas. Servicios brindados: Venta de packs de regalo en base a tapenades y tostadas. Ofrece los productos mediante E-Commerce.</p>

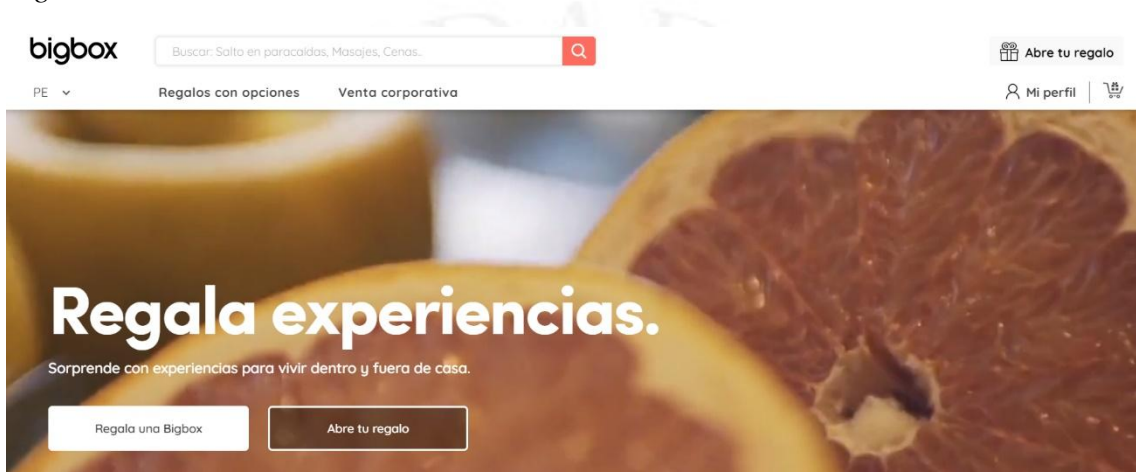
- Competidores potenciales: Ante la coyuntura y la restricción de movilización se identifica como potenciales competidores a las tiendas especializadas en productos delicatessen como Deli France, Il Patificio, y las distintas charcuterías de Lima.
- Sustitutos: Como parte de la oferta de mercado para los obsequios ofrecidos en plataformas *on line* se tienen empresas como Big Box. Esta empresa se dedica a ofrecer experiencias como regalo, manejando distintas asociaciones

con empresas que brindan regalos de bienestar, estadía, aventura y gastronomía.

La Figura 3.4 muestra la imagen de Big Box, uno de los competidores directos de Crostino.

Figura 3. 4

Big Box

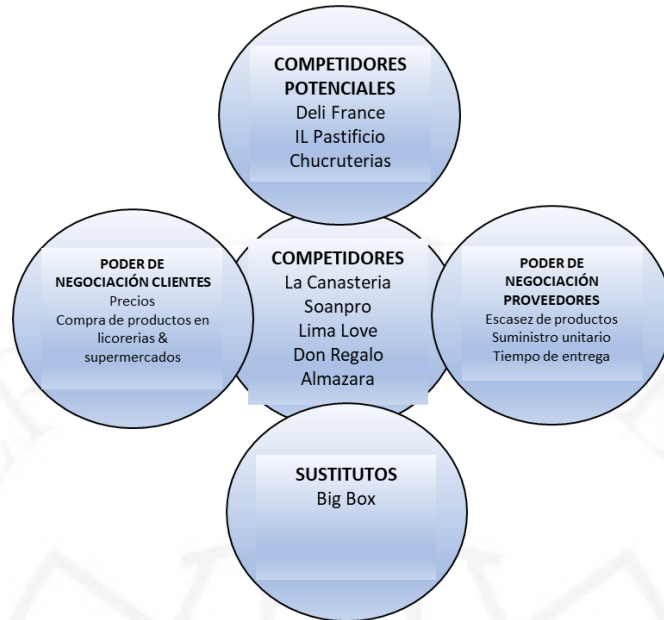


- Poder de negociación de los proveedores: Ante la coyuntura, los productos importados sufrieron variaciones de precio por la complejidad de documentación debido a la política sanitaria y al incremento de los fletes entre el 100% y 500% (Astudillo y González, 2021), lo cual conlleva a un costo mayor a pagar por éstos. Así mismo, el costo unitario del producto es mayor al considerado en compra al por mayor, lo cual afecta directamente al inventario requerido para optimizar los costos. En base a la alta demanda, el tiempo de entrega se incrementa significativamente, por lo que la opción de *delivery express*, con un costo mayor, es también un ingreso potencial para los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes: Debido al porcentaje creciente de desempleo, el cliente está dispuesto a gastar menos en el consumo de productos gourmet, por lo que el precio ofrecido debe ser acorde a la situación económica. Así mismo, el cliente puede usar plataformas digitales de compras en supermercados y licorerías *delivery*, lo cual debe ser considerado al establecer los precios de venta.

La Figura 3.5 muestra el Diagrama de Porter de Crostino.

Figura 3. 5

Diagrama de Porter



3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas (FODA)

Como parte del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Crostino se identifican las mostradas en la Figura 3.6.

Figura 3. 6

Análisis FODA




3.9 Estrategia de éxito:

Se identifica como un factor de éxito preponderante de Crostino la innovación, así como los precios competitivos y capacidad de customización, brindando al cliente lo que necesita cuando lo necesita, cubriendo así los gustos mas particulares. Así mismo, el contar con marcas nacionales brinda un soporte sólido respaldado por la marca Perú, tendencia de consumo en incremento basado en el amor por lo propio. Si bien Crostino comercializa también marcas extranjeras, las cuales están afectas a distintos riesgos de mercado como incremento de precios por costos de importación y políticas arancelarias, parte de su estrategia es crear nuevos modelos de negocio que aseguren el abastecimiento y mejores condiciones para la venta a los clientes finales, gestionando alianzas con los principales proveedores, asegurando un modelo de negocio sostenible en el tiempo. El detalle es presentado en la Figura 3.7.

Figura 3. 7

Análisis FODA Cruzado

FODA CRUZADO		
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>(O1) Llegada a empresas (O2) Mayor contacto con marcas peruanas. (O3) Mercado de obsequios insatisfecho (O4) Restricciones por estado de emergencia sanitaria.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>(A1) Incremento de precios en productos importados/nacionales (A2) Incremento en el impuesto a las bebidas alcoholicas (A3) Aparición de nuevos competidores (A4) Reduccion en el consumo de bebidas alcohólicas</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>(F1) Precios competitivos (F2) Opciones creativas (F3) Diseños innovadores (F4) Productos de calidad (F5) Customizacion de pedidos (F6) Asesoría al comprador</p>	<p>(F1O1) Los precios competitivos permiten ampliar el plazo de pago a empresas. (F1O2) Crecimiento conjunto con marcas nacionales en base a la publicidad compartida. (F5O4) Conseguir ampliar el mercado en base a la customizacion de pedidos por las restricciones COVID. (F6O4) La asesoría virtual permite que los clientes puedan comprar de manera segura sin exposicion al COVID.</p>	<p>(F1A1) En base a las mejores negociaciones se cuenta con respaldo para no incrementar los precios de venta por una subida en el costo de importaciones. (F3A3) Los productos de calidad y diseños innovadores permite diferenciarse ante la aparicion de nuevos competidores.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>(D1) Dependencia de los proveedores de madera (D2) Forma de pago a crédito (D3) Capacidad de atención para pedidos en cantidad</p>	<p>(D2O1) Por la falta de espalda financiera para otorgar credito a largo plazo, se brindan opciones como Mercado Pago para utilizar tarjetas de credito corporativas. (D3O4) Debido al estado de emergencia sanitaria los tiempo de atención se pueden incrementar de acuerdo a la cantidad de pedidos. Actualmente los comercios manejan un lead time aproximado de 7 días.</p>	<p>(D1A1) Contar con stock de productos adquiridos al mejor precio. (D3A3) Contar con el personal necesario para ofrecer los mejores tiempos de atencion vs los competidores.</p>

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

Para el desarrollo del plan de marketing se identifican los siguientes puntos:

- **Características del sector:** En el mercado de boutiques gourmet el principal factor diferenciador es la presentación y el precio, así como la facilidad para la compra, customización del pedido, forma de pago y rapidez de entrega. Las empresas que proveen de esta categoría de productos deben contar con una logística sólida para poder cumplir con la demanda de la manera más eficiente. Actualmente el mercado de obsequios gourmet se encuentra insatisfecho por las pocas opciones de proveedores (Ver 4.7 Análisis Interno – Competidores). Así mismo, las alternativas con las que se cuenta en el mercado ofrecen productos más corporativos o menos especializados, reduciendo así el mercado e impulsando otros negocios alternativos, como florerías, etc.
- **Personal:** Se estima contratar a una empresa tercera para manejar las redes sociales y pagina web, analizando el impacto de las publicaciones, realizando el manejo de contenidos.
- **Recursos:** Los recursos identificados son herramientas de comunicación y tecnología (computadoras, teléfonos).
- **Competencia:** Actualmente, La Canasteria es la empresa más conocida del rubro representando el mayor porcentaje del market share por el posicionamiento que tiene en la mente de los consumidores. Se trata de una empresa que, para muchos, es la única dedicada exclusivamente en ofrecer este tipo de productos. Si bien los productos que ofrece están dirigidos a otro público objetivo, se muestra como una competencia directa.
- **Volumen de negocio:** Se estima generar una rentabilidad del 25% en base a la estructura organizativa y tamaño de mercado, por lo cual Crostino estima ofrecer al mercado un estimado de 2.8 mil packs al mes.
- **Captación de clientes:** Mediante publicaciones en redes sociales, estrategia de pauta y *mailings* corporativos, así como alianzas con conocidas marcas de insumo, publicidad virtual compartida y sorteos estratégicos con

emprendimientos enfocados al mismo público objetivo (productos complementarios).

En la Figura 4.1 se muestra la matriz de contenidos de redes sociales y el *look and feel*:

Figura 4. 1

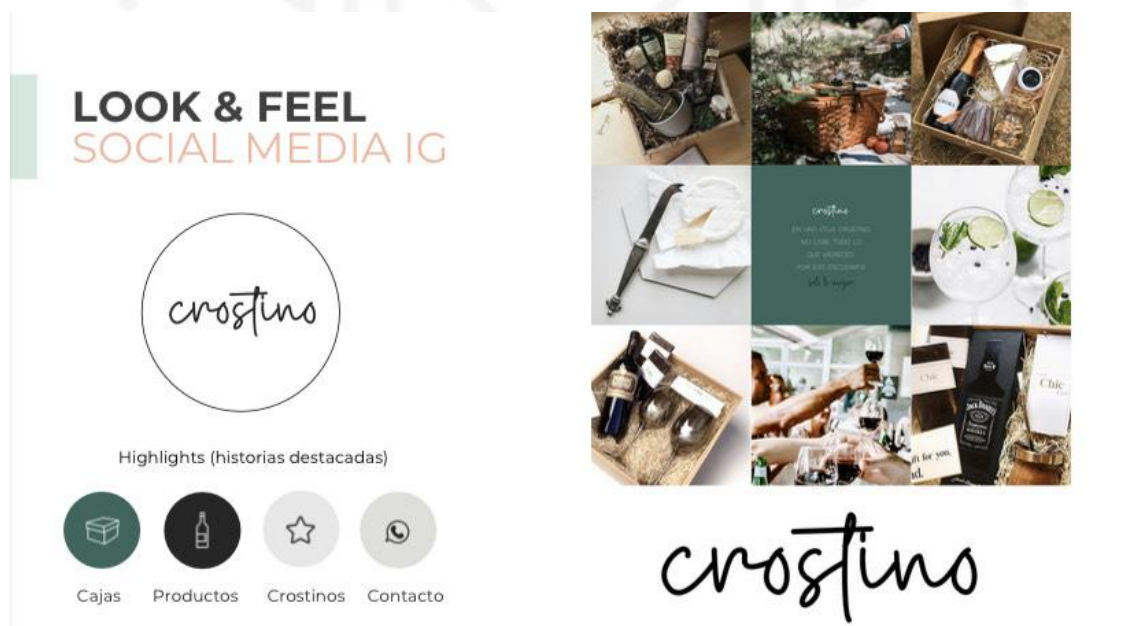
Matriz de contenido – Redes sociales:

H/D	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	SEMANA 1
AM/PM	Pack 1	Momento de consumo	Pack 2	
H/D	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	SEMANA 2
AM/PM	Producto	Quote	Producto	
H/D	DÍA 7	DÍA 8	DÍA 9	SEMANA 3
AM/PM	Pack 3	Momento de consumo	Pack 4	

Imagen de Crostino diseñada para las redes sociales (Facebook, Instagram).

Figura 4. 2

Look and feel – Redes sociales



4.1 Planteamiento de Objetivos generales de Marketing

- Dar a conocer la marca entre el público objetivo: Identificar la mejor y más eficaz herramienta y/o medio para dar a conocer el producto mediante plataformas virtuales.
- Incrementar la cuota de mercado: Identificar las oportunidades de mercado insatisfecho de acuerdo a las empresas “competidoras” existentes y a los productos que éstas comercializan.
- Captar nuevos clientes: Identificar nuevos perfiles de clientes e implementar el portafolio de productos en base a ello.
- Fidelizar a los clientes: Mediante propuestas innovadoras en base a la satisfacción de los mismos.
- Aumentar las ventas: Efecto de los puntos anteriores.

4.2 Estrategias de Marketing

4.2.1 Segmentación y Perfil del cliente

Se identifica como segmento de clientes a la población parte de la PEA de Lima Metropolitana, entre los 25 y 44 años, nivel socioeconómico A/B, los cuales gustan del consumo de productos gourmet o delicatessen. También, se considera a empresas que buscan alternativas diferentes para enviar como obsequios a clientes corporativos.

4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

Crostino se posiciona en el mercado como una alternativa diferente, innovadora y creativa, que ofrece como valor la experiencia de “Compartir”. Se trata de regalos gourmet que se pueden pedir de manera virtual, en un empaque atractivo y a un precio de mercado. La ventaja competitiva se presenta en la opción de armar los packs de acuerdo al gusto del consumidor.

4.3 Mercado objetivo

4.3.1 Tendencia de mercado

En vista de la tendencia al consumo de productos orgánicos y de mayor calidad en los últimos años, la oportunidad de generar comercios en base a la distribución de esta categoría de consumibles se ha incrementado significativamente, un 14% en el 2020 versus el 2019. (“Productos orgánicos experimentan un crecimiento en ventas y volúmenes”, 2021)

Así mismo, el volumen de ventas realizado por plataformas virtuales o e-commerce se ha incrementado en el último año en un estimado del 50% (“Comercio electrónico en el Perú movió US\$6,000 millones en el 2020”, 2021). Esto es producto de la coyuntura actual debido a la restricción de movilización y acceso a diferentes productos.

4.3.2 Tamaño de mercado

Se identifica el tamaño de mercado la población económicamente activa, residente en Lima metropolitana, entre los 25 y 44 años según cifras mostradas en la Tabla 4.1.

Tabla 4. 1

Población Lima Metropolitana

Sexo y grupos de edad	Nov-Dic 2019- Ene 2020	Nov-Dic 2020- Ene 2021	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	3 251,3	2 380,5	- 870,8	- 26,8
Sexo				
Hombre	2 054,5	1 568,8	- 485,7	- 23,6
Mujer	1 196,8	811,7	- 385,1	- 32,2
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	385,9	281,2	- 104,7	- 27,1
De 25 a 44 años	1 860,6	1 384,8	- 475,8	- 25,6
De 45 y más años	1 004,8	714,5	- 290,3	- 28,9

Nota: De *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana N°2*, por INEI, febrero, 2021. (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-mercado-laboral-nov-dic2020-ene2021.pdf-9>)

4.3.3 Mercado objetivo

La PEA entre los 25 y 44 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que gustan del consumo de productos de delicatessen. El Perú tiene 11.8 MM de compradores on line, de los cuales el 70% están concentrados en Lima y Callao (8.2MM). esta cifra corresponde al 85% del total de habitantes de Lima por lo que, en proporción, la cantidad de personas estimadas para el mercado objetivo son 1.03MM (Bravo, 2021)

4.3.4 Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)

- Clientes: Personas que compran los packs mediante las plataformas virtuales y empresas captadas mediante mailings publicitarios.
- Usuarios: Personas que reciben los regalos.
- Prescriptores: Seguidores en redes sociales y suscriptores de la página web de Crostino.
- Intermediarios: Tiendas y/o negocios comercializadores de los insumos.
- Mayoristas y minoristas: Negocios de distribución de licores y productos consumibles
- Proveedores: Proveedores de cajas de madera, de consumibles, de licores, de servicios de delivery, de manejo de plataformas tecnológicas.
- Colaboradores: Personal encargado de facturación, armado de packs, distribución, manejo de inventarios y comerciales.

4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado

Debido al COVID 19, las herramientas de comercio electrónico tomaron una gran preponderancia, tendencia que se especula se incrementara aún más en el tiempo por la facilidad de acceso y el limitado tiempo con el que cuentan los consumidores. Se trata de un nuevo habito tomado por las personas en la búsqueda de la optimización de tiempo y recursos.

En el Perú existen 11.8M de compradores on line de los cuales el 70% este concentrado en Lima. La cantidad de empresas que implementaron el e-commerce se cuadruplicó durante el 2020. Se proyecta que el presente año, 2021, la participación del

e-commerce sobre el consumo estará por el 40%, cifra que duplica la cantidad de transacciones generadas antes de la pandemia (Bravo, 2021).

Ante estas cifras, la oportunidad de ingreso de nuevos competidores al mercado es alta. La nueva tendencia a la compra virtual facilita el emprendimiento por lo que el factor diferenciador de las marcas se basará en la creatividad de los productos y el poder de negociación con los *stakeholders*.

4.3.6 Rivalidad competitiva y potencial de ventas

Se identifica en el mercado actual a empresas como La Canastería, Soanpro, Lima Love, Almenza, entre otras, las cuales tienen un mercado definido. La comercialización de productos consumibles de la categoría “gourmet” es la principal fuente de ingresos de estas empresas. Actualmente, el mercado de esta categoría se encuentra insatisfecho, pues la oferta no brinda opciones para todos los géneros, edades y/u ocasiones. En base a ello se considera que el *market share* puede ser equitativo para las diferentes alternativas que se ofrezcan en el mercado. La variedad de productos y nivel de customización de los mismos hace que estas empresas puedan considerarse como competidoras indirectas ya que no ofrecen los mismos productos en sus respectivas carteras de negocio.

En base a lo mencionado, existe mercado para nuevas opciones las cuales optarán por productos innovadores centrándose más en la “experiencia” que en los productos per se.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

En el detalle del marketing mix se detalla el producto, precio sugerido, la plaza y modelo de promoción a utilizar para la comercialización de Crostino.

Figura 4. 3

Marketing Mix



4.4.1 Política de gestión del cliente

Como políticas se identifican:

- Ofrecer el mejor servicio identificando las necesidades de los clientes.
- Ofrecer los mejores precios en relación a la calidad de los productos.
- Fidelizar a los clientes con la marca y la Experiencia Crostino actuando como un aliado para mostrar a esa persona que es especial.
- Atención de reclamos y/o quejas en un plazo máximo de 24 horas.
- Seguimiento activo de los usuarios identificando sus gustos y necesidades.

4.4.2 Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación

La estrategia es, en base a encuestas, entrevistas y sondeos de mercado, identificar dentro del segmento de consumidores gourmet cuales son los productos más solicitados de acuerdo a rangos de precio. Con ello se podrá identificar la categoría de productos, nacionales o importados, que debieran ser considerados en cada *Crostino*. La oportunidad de brindar a los clientes la opción de escoger las combinaciones que más les agraden, y

de acuerdo con el presupuesto que manejen, en base a productos que cumplan el estándar premium. Esta estrategia busca ofrecer los packs a distintos grupos, clasificándolos como usuarios finales, corporativos, de alta gama o gama media.

4.4.3 Estrategia de precios: análisis de costos y precios

En base al porcentaje de utilidad común manejado por las empresas de servicios en el Perú, estimamos un aproximado del 20% como *profit* por producto como mínimo según experiencia propia. En base a ello y a las mejores negociaciones con proveedores, importadores directos en la mayoría de los casos, es que se establecen los precios de venta. La estrategia se basa en la búsqueda constante de mejores condiciones de compra para no variar el valor de venta de producto. Crostino no tiene como objetivo ni estrategia competir en precios, sino ofrecer productos diferenciados en base a la experiencia de la marca como valor agregado.

4.4.4 Política comercial

Las ventas se realizarán mediante plataformas digitales como página web y redes sociales. Los pedidos serán recibidos por estos medios, se procederá al pago de los mismos para la planificación de entregas, las cuales se programarán para entrega dentro de las siguientes 24 horas, de lunes a sábado. El abono de los productos podrá ser realizado a través de la web mediante el uso de tarjetas de crédito, asegurado por protocolos de seguridad informática, o por depósitos a cuenta bancaria, para lo cual se cuenta con cuentas en los bancos de mayor prestigio (BCP, Scotiabank, BBVA e Interbank) en moneda nacional.

El objetivo de ventas es fidelizar a los clientes mediante la innovación constante, la customización de productos y el incremento de alternativas a brindar, manteniendo la calidad premium de nuestros productos. Así mismo, el ingresar al mercado corporativo ofreciendo precios competitivos en base a negocios macro.

4.4.5 Estrategia comunicacional y canal

Como estrategia inicial se identifica la publicidad mediante redes sociales, con lo cual se podrá obtener información complementaria sobre género y rango de edad los cuales

acceden y gustan de los productos y publicaciones. Adicional a ello, se creará una plataforma de e-commerce amigable, en la cual se puedan armar los packs de acuerdo a los gustos. Crostino es una marca que busca posicionarse como exclusiva y elegante por lo que se desarrolla la siguiente identidad de marca:

En la Figura 4.4 se muestra el logotipo a utilizar como imagen de la marca así como en las tarjetas enviadas parte de cada Crostino.

Figura 4. 4

Identidad de marca



crostino



TIPOGRAFÍA
PRINCIPAL

Callien Dooh

TIPOGRAFÍA
SECUNDARIA

ADAM

4.4.6 Estrategia de distribución

Los packs son entregados de acuerdo a pedido y customización según se requiera. Para ello se programa con un mínimo de 24 horas de antelación. El método para la entrega es a través de una empresa tercera la cual realiza el delivery. El costo es trasladado al cliente

como adicional a la compra de acuerdo a la dirección de entrega. Estas tarifas son negociadas entre Crostino y la empresa de repartos.

Para asegurar la entrega de los pedidos se establece un protocolo de envío de imagen por parte de la empresa de delivery a Crostino, esto acredita que el pedido fue entregado al usuario en el margen horario comprometido.

Las entregas se programan en rango de horarios, mañanas de 8am a 1pm y tardes de 2pm a 6pm.

Así mismo, las entregas son organizadas según distrito de destino. Se realizan entregas a toda Lima metropolitana.

Las tarifas de delivery son cuatro y están segmentadas según distrito.

- Zona 1: Tarifa S/. 10 – Barranco, Lince, La Molina, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, Surco.
- Zona 2: Tarifa S/. 12 – Chorrillos, Jesus Maria, La Victoria, San Luis, Santa Anita, San Miguel, Sol de La Molina, Surquillo.
- Zona 3: S/. 15 – Ate, El Agustino, Breña, Cercado de Lima, La Punta, La Perla, Rímac, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres, Villa María del Triunfo.
- Zona 4: S/. 18 – Bellavista, Callao, Comas, Los Olivos, Independencia, Villa El Salvador.

La empresa asociada cuenta con los protocolos sanitarios regulados según ley para el cuidado de los clientes.

4.5 Plan de Ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y Proyección de la Demanda (crecimiento y desarrollo)

- Objetivos anuales: Como objetivos anuales, Crostino se cifra los siguientes:
 - Generar utilidades por más de S/. 200,000.
 - Incrementar la rentabilidad mediante el ingreso a mercados alternativos en el margen del 5%.
 - Ser una marca líder en el mercado.

- Ser reconocida como una marca innovadora.
- Generar acuerdos comerciales con los principales proveedores de licores, café y productos importados.
- Alcance de la oferta: En base al público objetivo identificado, personas de 25 a 44 años residentes en Lima de los NSA A y B, se elaboran productos que satisfagan los gustos y tendencias de consumo. El medio de comunicación utilizado es 100% virtual, identificado por la gran cantidad de transacciones realizadas por este medio debido a la coyuntura sanitaria y por el creciente mercado de las telecomunicaciones. Así mismo, se busca llegar a empresas que consideren esta categoría de productos en el paquete regular de adquisiciones.



CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de Crostino detalla los aspectos de la organización que corresponden a la elaboración de los productos y el suministro de los mismos al cliente final. Detalla los indicadores de gestión (KPI), políticas de la operación, compromiso de calidad, integración en los procesos (actividades), políticas de almacenamiento e inventarios, así como el flujograma de actividad y mapa estratégico, evidenciando la relación entre las áreas y objetivos por cada parte del proceso.

5.1 Políticas operacionales

Crostino tiene como objetivo principal el llegar al público que gusta de los productos delicatessen y disfruta de su consumo en cualquier momento. Asimismo, se orienta al público que valora la exquisitez en las combinaciones y busca momentos y espacios de distensión. Para poder brindar un servicio de calidad, con alto valor agregado y precios competitivos, es vital identificar estrategias y acciones que sumen a la cadena de suministro y servicio.

Acorde a ello, se establecen distintas políticas de operaciones correspondientes a cada área de la empresa.

- Procesos
 - La gestión de compras (desde la solicitud de compra hasta la generación de la orden) deberá realizarse en un tiempo no mayor a 5 días. Cualquier interrupción o imposibilidad en la gestión deberá ser informada al jefe de compras para su oportuna atención.
 - Todos los pedidos deberán ser atendidos en un máximo de 24 horas medidos desde la ejecución del pago de este, salvo que el cliente solicite que la entrega se realice en un tiempo mayor. Se contabilizan días útiles.
 - El área de inventarios deberá asegurar el stock necesario para el abastecimiento de la cantidad estimada de ventas, cumpliendo con la metodología FIFO (first in first out), asegurando el adecuado

almacenamiento de los productos y llevando registro de su fecha de caducidad.

- La actividad de empaque y despacho deberá utilizar los materiales, herramientas y elementos de protección personal correspondientes para el manipuleo de los equipos, materiales y productos según lo designado por la gerencia de operaciones.
- Todo acuerdo de precio y/o contratos con proveedores deberá consignar el visto y firma de la gerencia de operaciones y gerencia general.
- Todas las facturas por pagar deberán ser autorizadas por la gerencia de operaciones.
- Toda compra realizada debe ser autorizada por el jefe de compras. En caso la adquisición supere los 10 mil soles deberá pasar por la aprobación del gerente de operaciones.
- Ventas
 - Los pedidos realizados podrán cancelarse hasta 4 horas después del abono sin aplicación de penalidades. La devolución del monto será realizada a la entidad bancaria utilizada para la transacción dentro de las 24 horas posteriores.
- Recursos Humanos
 - Los ausentismos laborales deberán ser justificados por el jefe del área correspondiente al área de recursos humanos.
 - Los accidentes laborales deberán ser reportados por el jefe del área correspondiente a recursos humanos para la atención, reporte, y corrección del acto y/o condición insegura.

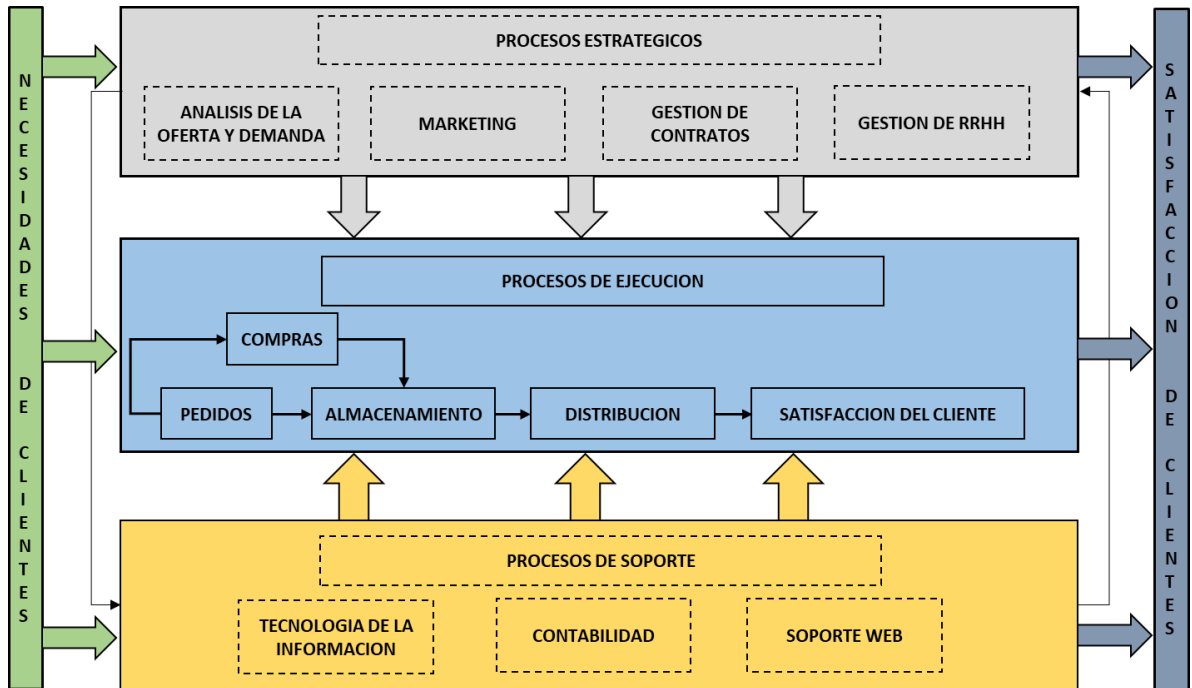
5.1.1 Calidad

En la Figura 5.1, se muestra la política de Calidad de Crostino y nuestro compromiso:

En la Figura 5.3 se muestra el mapa de proceso para la comercialización de Crostinos, desde la necesidad de clientes hasta la satisfacción de los mismos.

Figura 5.3

Mapa de proceso propuesto para la comercialización de Crostinos



5.1.3 Planificación

- Identificación de los mejores postores del mercado: Actividad realizada por el área de compras con la finalidad de establecer los proveedores a los cuales se les comprará, en base a acuerdos marco y/o contratos.
- Análisis de la demanda: Actividad realizada por el área comercial sobre la cual se determinarán las cantidades óptimas de abastecimiento de insumos.
- Generación de acuerdos y/o contratos: Realizada por el área de compras para asegurar el oportuno abastecimiento de insumos y mejores condiciones comerciales.
- Análisis del lote económico óptimo de compra: esta evaluación se realizará de manera conjunta entre las áreas de compras, comercial e inventarios para, en base a las cantidades estimadas de demanda y espacio de almacenaje, poder estimar el volumen óptimo de adquisiciones.

- Análisis de la reposición: Tarea realizada por el área de almacén de acuerdo a los tiempos de entrega de los insumos.

5.1.4 Inventarios

La política de inventarios de *Crostino* tiene como objetivo principal el contar con la menor cantidad de existencias para la optimización de espacios de almacenaje y gestión. Al manejar en su mayoría productos perecibles, la estrategia de *Crostino* es hacer uso de la capacidad instalada del productor o importador para mantener asegurado el stock imprescindible para la operación. En base a un análisis fino de la demanda y modelos de contratos con proveedores que permitan consignar los productos, la eficiencia de la cadena se traslada al cliente final en precios más competitivos. Asimismo, se utiliza el método FIFO (first in first out) para las existencias, la mercadería que ingreso primero a almacén es la que debe salir primero.

5.2 Equipos, actividades y procesos

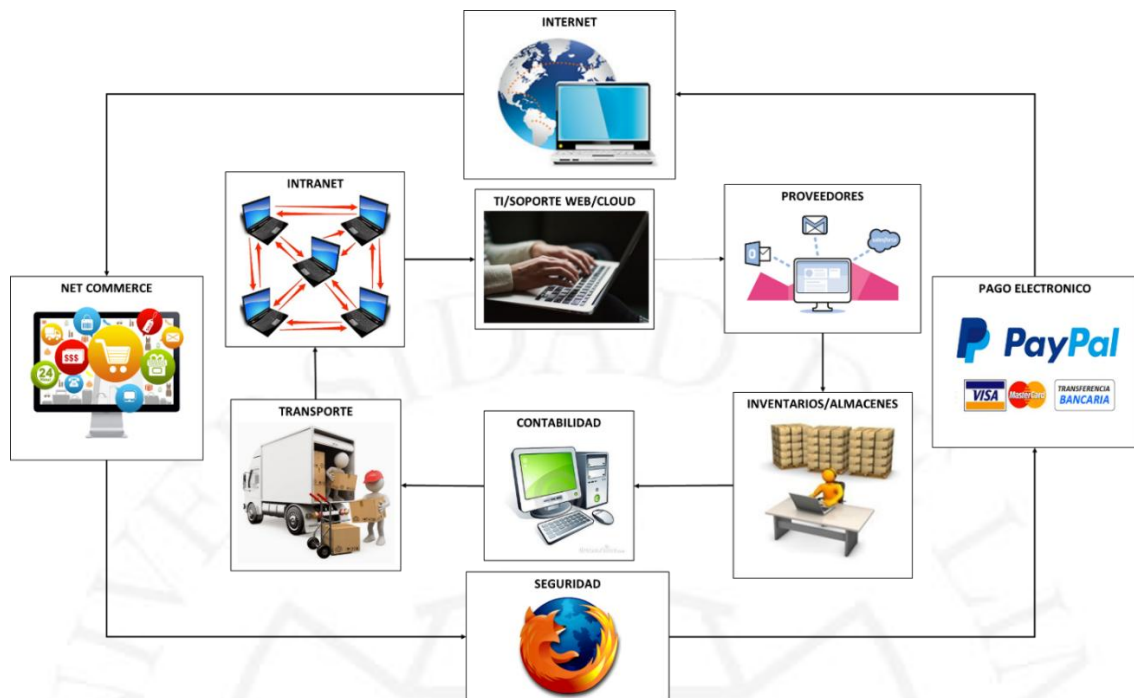
5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

En base al tiempo de vida de los productos, la demanda estimada por mes y la cantidad de personal necesario para la ejecución de las operaciones de *Crostino*, se calcula requerir un espacio mínimo de 500 metros cuadrados en los cuales se adecuarán espacios de almacenamiento, zona de trabajo y una sala de reuniones. Las actividades de compras, comercial, operaciones y RRHH trabajarán de forma remota con los recursos tecnológicos necesarios, como computadoras, teléfonos móviles, accesos remotos a la intranet y ERP correspondiente.

En la Figura 5.4 se muestra el esquema estructural del modelo de comercio electrónico o E-Business planteado para *Crostino*, el cual muestra a los diferentes agentes que forman parte.

Figura 5. 4

Arquitectura del E-Business



5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos

Como equipos y materiales de trabajo se identifican los siguientes:

- Laptops y equipos multimedia
- Equipos de telefonía
- Economato en general
- Mesas de trabajo
- Refrigeradoras
- Insumos/productos a comercializar
- Web
- Cloud
- Plataformas tecnológicas y servidores
- Equipo de profesionales: Comercial, logística, operaciones, RRHH, Tecnología, contabilidad.

5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

- Proveedores: La identificación y selección de proveedores será realizada por el área de compras. Para poder calificar a un proveedor se debe recabar la siguiente información:
 - Ficha RUC
 - Reporte Sentinel
 - Documentación bancaria
 - Declaración jurada de buenas prácticas laborales.

Esta documentación deberá ser visada por la Jefatura de compras para realizar la inscripción del proveedor. Asimismo, se evaluará constantemente a los proveedores para validar el cumplimiento en plazos de entrega y condiciones de los productos. Esta evaluación se realizará mediante un ranking mensual identificando las fortalezas y oportunidades de mejora de los proveedores más críticos mediante un proceso de homologación.

- La gestión de compras inicia bajo tres circunstancias:
 - Compras extraordinarias: Identificación por parte del área comercial de negocios fuera de la demanda habitual. Esto podría conllevar a una compra extraordinaria en base a una promoción identificada, una venta estacionaria (época navideña) o un nuevo negocio macro (empresa).
 - Ciclo regular: Compras en base a los factores de reposición de los productos inventariados (stock).
 - Compras por promoción de proveedores: Se trata de compras por cuantía al obtener mejores precios ofrecidos por los diferentes proveedores. Estas condiciones podrían gatillar una compra fuera de lo usual de acuerdo a los mejores precios obtenidos, capacidad de almacenaje y caducidad de los productos.

Todas las compras fuera del ciclo normal deberán ser autorizadas por la gerencia de operaciones.

- Stock

Los productos en stock no deberán tener más de 3 meses en el inventario, por lo que las oportunidades antes mencionadas deben ser revisadas en conjunto por las cuatro jefaturas, de manera de tomar la decisión más acertada.

5.2.4 Tercerización o integración de procesos

Se identifica tercerizar tres procesos en la actividad comercial de Crostino:

- Community manager: Esta actividad corresponde al manejo de herramientas tecnológicas de mercadeo y soporte, así como el manejo de redes sociales. Al tratarse de una fuente de información complementaria a la actividad comercial se considera como un servicio tercero. Asimismo, el servicio considerará el desarrollo y soporte tecnológico correspondiente a las plataformas y ERP a utilizar, así como servicio de mantenimiento del equipamiento.
- Contabilidad y facturación: Al tratarse de una actividad transaccional, se considera como mejor estrategia tercerizar este servicio. La actividad no requiere equipo especializado ni presencia permanente en las instalaciones físicas.
- Legal: Se considera el soporte legal para revisión de contratos, y documentación correspondiente a las actividades de la empresa. Al igual que la actividad anterior, no requiere equipamiento especializado ni un lugar físico en las instalaciones, por ello se opta por tercerizar.

5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

En la cadena de valor de Crostino se identifican actividades primarias propias del *core* del negocio y actividades de apoyo que brindan el soporte asegurando el cumplimiento de políticas y procedimientos laborales, el uso adecuado de herramientas físicas y tecnológicas y la infraestructura necesaria para asegurar la continuidad de Crostino.

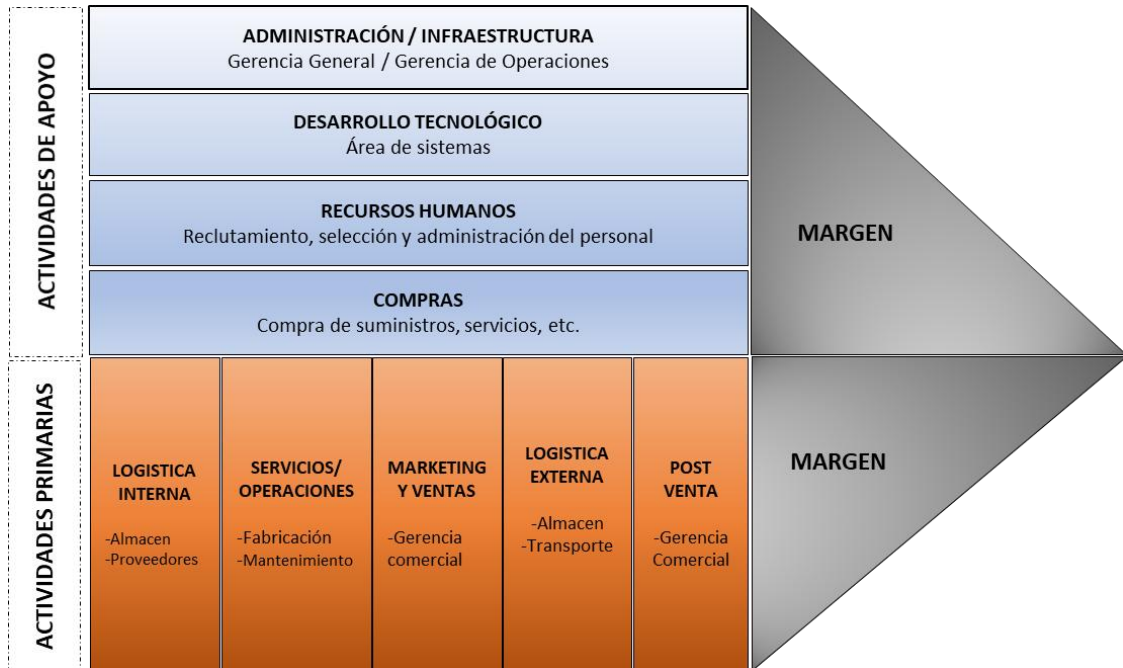
- Actividades Primarias: Al tratarse de una empresa comercializadora, el core de Crostino se basa en las ventas, por lo que las siguientes actividades permiten que se puedan desarrollar las operaciones:

- Logística Interna: Corresponde a la gestión de manejo de proveedores y almacenes. La recepción de productos y la estrategia de inventarios en base a la optimización de recursos.
- Servicios / Operaciones: Corresponde a la elaboración del producto final.
- Marketing y Ventas: Manejado por la gerencia comercial, asegura el cumplimiento de ventas en base a planificación y estrategia de publicidad.
- Logística externa: Se refiere a la entrega de productos terminados a los clientes finales.
- Post venta: Realiza el seguimiento de las ventas y asegura la satisfacción del cliente.
- Actividades de Apoyo: Corresponde a actividades transversales a la empresa cuya ejecución asegura que todas las áreas cuenten con las herramientas necesarias para lograr sus objetivos.
 - Administración/Infraestructura: Dirigida por las gerencias general y de operaciones, asegura contar con la infraestructura, materiales e insumos necesarios para la ejecución de labores.
 - Desarrollo tecnológico: Brinda el soporte de ERP y sistemas de la información.
 - Recursos humanos: Evalúa la necesidad de personal de acuerdo a la proyección de demanda, implementa planes de desarrollo organizacional y se encarga de cumplir las políticas laborales correspondientes.
 - Compras: Asegura el oportuno abastecimiento de insumos y servicios que brinden continuidad a la empresa.

En la Figura 5.5 se muestran las actividades del negocio de Crostino.

Figura 5. 5

Cadena de valor



Ambas categorías de actividades tienen como objetivo final generar margen para la empresa, tanto por la implementación de mejores procesos, condiciones y mitigación de costos como por la obtención de una mayor participación de mercado generando un mayor índice de ventas.

5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

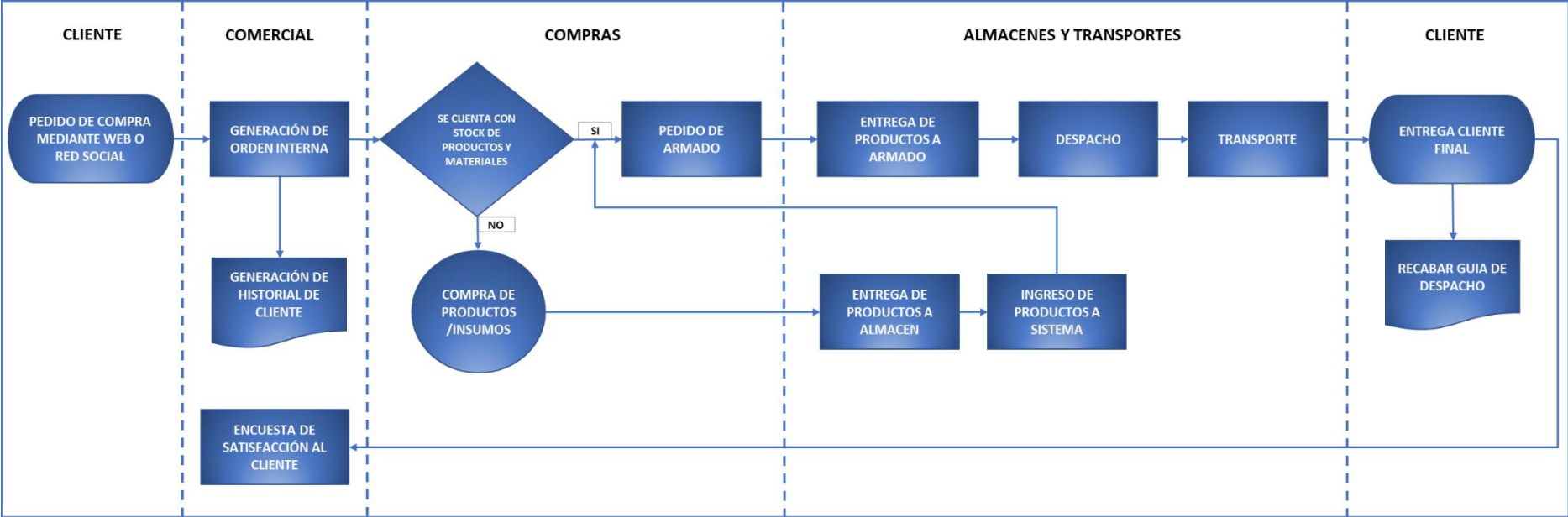
El proceso de elaboración de los productos y ejecución de entregas se desglosa en las siguientes macro actividades:

- Recepción de pedidos de clientes: realizada por el área comercial quien consolida la información para su posterior procesamiento por el área de despachos.
- Gestión de compras: Se refiere a la generación de órdenes de compra y gestiones de entrega correspondientes a cada proveedor.
- Recepción física de insumos: Realizada por el área de almacenes.
- Elaboración de producto: Realizada por el área de despacho.
- Despacho y transporte.

En la Figura 5.6 se muestran las actividades por cada área operativa de Crostino hasta el cliente final.

Figura 5. 6

Flujograma



5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

Como políticas para la prestación de servicios se identifican las siguientes:

- Negociar las mejores condiciones comerciales con los proveedores para ofrecer a los clientes precios justos de acuerdo a sus necesidades.
- Ofrecer el mejor servicio a los clientes.
- Generar relaciones duraderas y de confianza con los clientes.
- Buscar de manera constante la satisfacción de los clientes.

5.2.8 Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

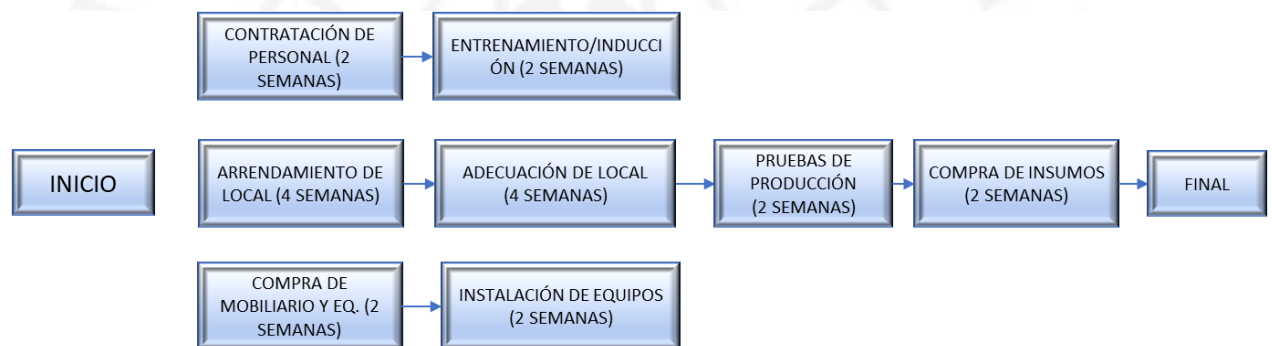
Como actividades para la ejecución del proyecto se identifican las siguientes:

- Contratación de personal: De acuerdo a las actividades y cantidad de demanda proyectada se identifica contratar a 14 personas. Para esta etapa se considera un tiempo de 2 semanas.
- Arrendamiento del local: Como parte de la estrategia se considera el arrendamiento de un local, de 500 m2 aproximadamente el cual servirá como área de almacenamiento, preparación de pedidos y despachos. Se estima que la actividad demandará un tiempo de 2 semanas desde la identificación del local hasta la firma de contrato de arrendamiento.
- Compra de mobiliario: Esta actividad considera la compra de racks para almacenamiento, equipo de refrigeración, equipos tecnológicos, telefonía, mesas de trabajo, escritorio y sillas. La actividad considera 2 semanas como tiempo de ejecución.
- Entrenamiento e inducción del personal: En esta etapa se capacitará al personal el proceso productivo y de distribución, se revisarán las actividades propias de la posición y definirán los objetivos de los mismos. Se consideran 2 semanas para el cumplimiento del hito.
- Adecuación del local: Tomando en cuenta que el local arrendado tendrá una distribución plana y rectangular, se deberán adecuar las áreas para las actividades correspondientes. Delimitar el área de almacenamiento, realizar labores de cableado y puntos de energía, acondicionar el área de preparación de pedidos con las herramientas y accesorios necesarios, se levantarán los espacios de oficinas. Para esta actividad se estima un tiempo de 4 semanas.

- Instalación de equipos: Se considera el equipo de refrigeración, equipos de tecnología, luminarias, sistemas contra incendios y demás accesorios requeridos por INDECI. El tiempo estimado de ejecución es de 2 semanas.
- Pruebas de producción: Posterior a estas actividades se realizarán las pruebas de producción para corroborar que los productos cumplan con las especificaciones de calidad y que los tiempos de las etapas en el proceso productivo sean los óptimos, así como las áreas físicas de almacenamiento y armado. Éstas pruebas consideran un tiempo de 2 semanas.
- Compra de insumos: Una vez se cuente con las instalaciones en correcto funcionamiento se procederá a realizar la primera compra de insumos para su almacenamiento. Esta actividad se realizará en un espacio de 2 semanas.

Figura 5. 7

Diagrama PERT



5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

En la Tabla 5.1, se muestra el mapa estratégico de actividades (balance scorecard) donde se muestra la relación de áreas en base a las estrategias del negocio, seguido por la Tabla 5.2 que detalla los indicadores clave de gestión (KPI) por cada área de Crostino.

Tabla 5. 1*Mapa estratégico – Balance Scorecard*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MEDICION	BSC
FINANCIERA	Aumentar las ventas	Porcentaje de incremento de utilidad vs periodo anterior	Mensual	Rentabilidad
	Incrementar utilidades			
	Reducir costos			
CLIENTES	Mejorar el conocimiento de la marca	Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio y productos	Mensual	Satisfaccion del cliente
	Mejorar la experiencia del cliente			
	Ofrecer productos de calidad			
	Fidelizar clientes			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar constantemente los productos	Porcentaje de mejora en los procesos por optimizacion de tiempos	Mensual	Calidad y eficiencia
	Optimizar los procesos			
	Incrementar el volumen de compras			
	Agilizar el proceso de armado y despacho			
CRECIMIENTO	Optimizar el capital humano	Porcentaje de beneficios obtenidos por metas	Constante	Formación y crecimiento
	Servicio diferenciado			

Tabla 5. 2*Indicadores de gestión (KPI) por área*

}	INDICADOR (KPI)	UNIDAD DE MEDICIÓN	ÁREA	COMENTARIO
1	Monto de ahorros por negocios con proveedores	Soles por mes	Compras	Esto permitirá generar mayor beneficio para la empresa permitiendo que los precios al público permanezcan constantes.
2	Tiempo de generación de compras	Cantidad por mes	Compras	Esto permitirá confirmar si el tamaño del equipo de compras es el idóneo.
3	Cantidad de pedidos customizados vs estándar	Unidades por mes	Comercial	Esto permitirá estimar la demanda a nivel de productos unitarios, no solo de packs, para generar mejores negocios con proveedores.
4	Cantidad de pedidos realizados vs estimados	Unidades por mes	Compras	Optimizar la gestión de compras por lote.
5	Cantidad de pedidos entregados a tiempo al cliente	Unidades por mes	Transportes	Esto permitirá evaluar la gestión de transportes y despachos buscando optimizar los costos.
6	Cantidad de productos rotados vs comprados	Unidades por mes	Inventarios	Esto permitirá optimizar el espacio de almacenamiento y reducir el sobre manipuleo de productos.
7	Nuevos clientes por redes sociales	Cientes por mes	Comercial	Esto permitirá optimizar el presupuesto destinado al servicio subcontratado de Community manager.
8	Cantidad de facturas procesadas	Facturas por mes	Operaciones	Esto permitirá optimizar el servicio subcontratado de facturación.
9	Ausentismo laboral / Accidentes laborales	Cantidad por mes	RRHH	Esto permitirá evaluar el impacto del ausentismo y/o accidentabilidad de 1 persona sobre la producción diaria.
10	Nivel de compromiso y satisfacción	Porcentaje de aceptación	RRHH	Esto permitirá evaluar la gestión del área de RRHH en base a la satisfacción de los trabajadores.

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Crostino está compuesto organizacionalmente, por cuatro áreas las cuales reportan directamente a la gerencia de operaciones: Comercial, Compras, Transportes e inventarios y Recursos Humanos. Así mismo, se tercerizan las actividades correspondientes a contabilidad, legal, community manager y soporte tecnológico.

6.1 Objetivos Organizacionales

Como principales objetivos organizacionales se identifican los siguientes:

- Objetivos de mercado: Ser reconocidos como una empresa innovadora, alcanzando el 50% del Market share en Lima Metropolitana.
- Objetivos de rendimiento financiero: Generar utilidades de un 30% anual como mínimo en base a alianzas estratégicas y mejores negocios.
- Objetivos de recursos: Generar acuerdos macro para optimizar los recursos económicos, reduciendo así el volumen de activos de la empresa.
- Objetivos de innovación: Ofrecer de manera constante nuevas opciones y alternativas en base a productos novedosos y de gran calidad.
- Objetivos de responsabilidad social y comportamiento ético: Promover el uso de productos eco amigables y realizar alianzas con empresas con buenas prácticas laborales y de negocios.

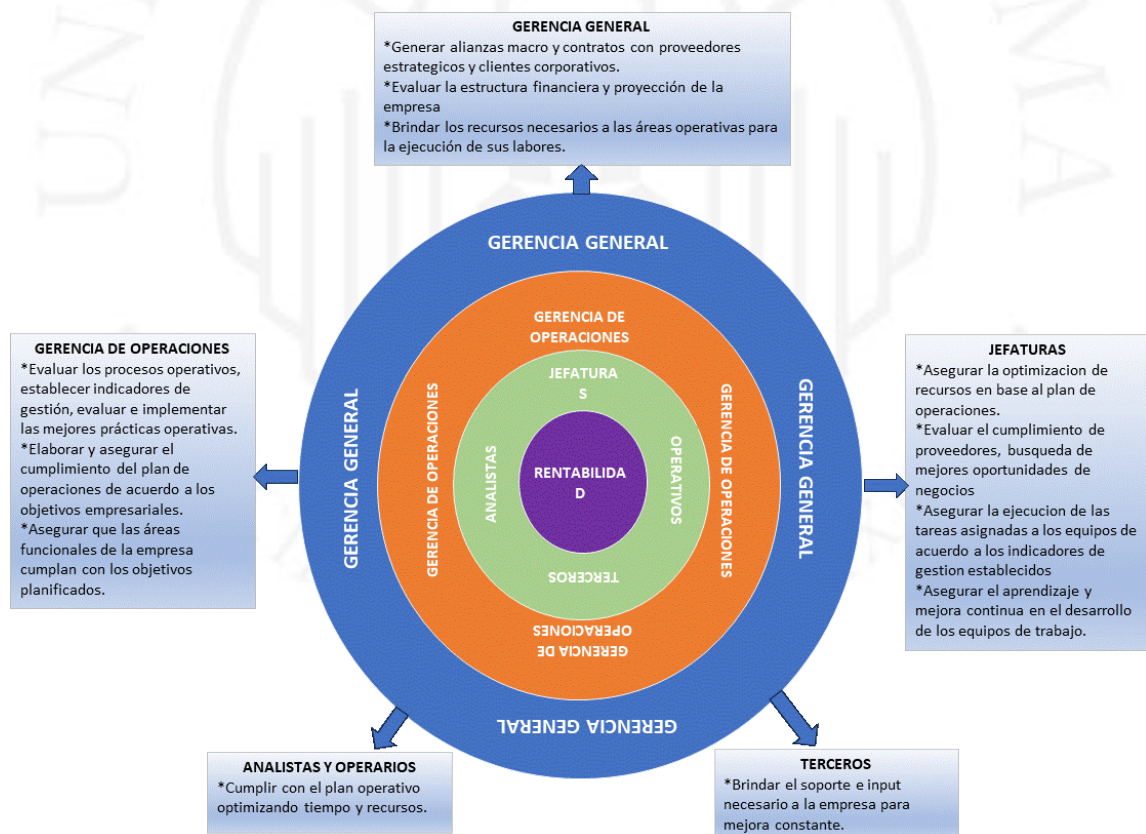
6.1.1 Naturaleza de la Organización

- División Organizacional: *Crostino* se divide en cuatro áreas propias de la empresa y una tercerizada. Comprende el área comercial, compras, inventarios y transporte y recursos humanos, así como el servicio contratado de contabilidad y facturación y Legal.

- Niveles Organizacionales: Se identifican cinco niveles en la estructura de Crostino; la gerencia general, gerencia de operaciones, jefaturas, analistas y personal operativo.
- Departamentalización: Este concepto precisa las actividades necesarias a realizar, según jerarquía, las cuales sirven como base para la ejecución de labores correspondientes a las escalas inmediatas inferiores. Detalla las acciones que son necesarias ejecutar por las gerencias para el éxito y desarrollo de las jefaturas, de éstas para los analistas, operarios y terceros. En la Figura 6.1, se detalla el marco de actividades correspondientes a Crostino en base a la integración de estas:

Figura 6. 1

Naturaleza de la organización

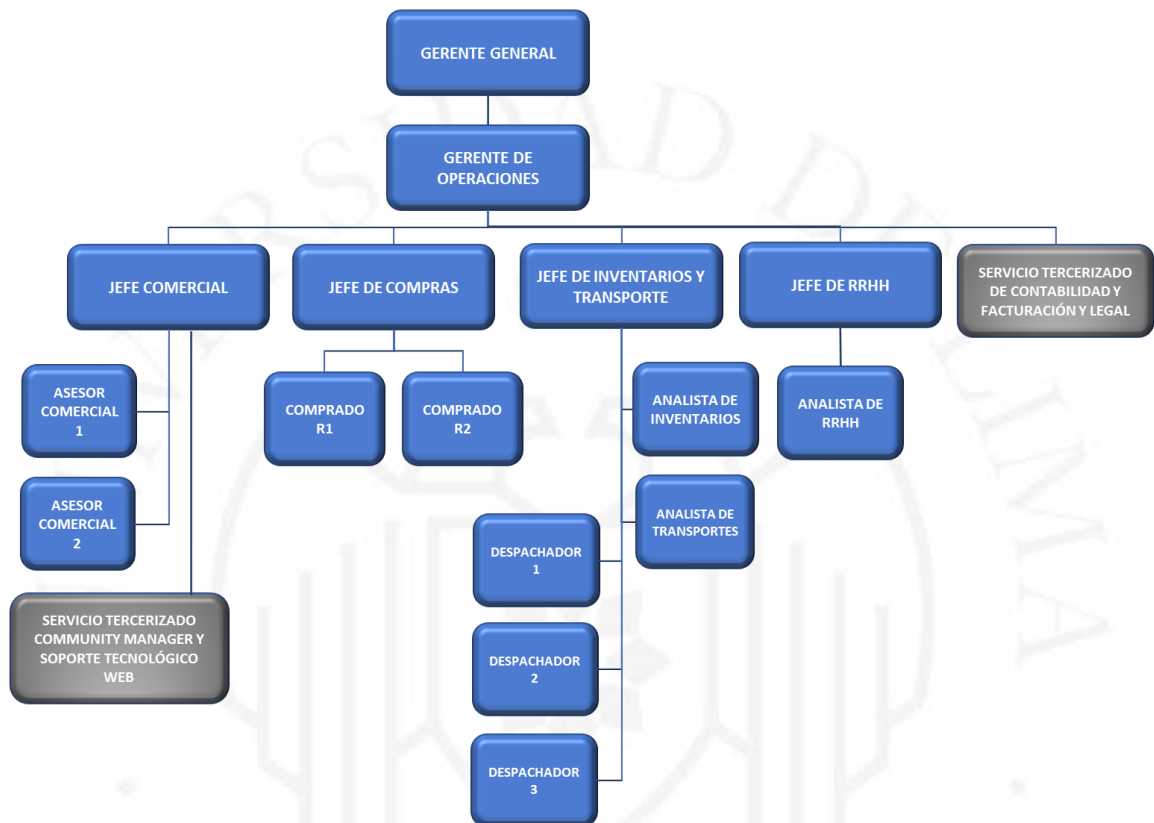


6.1.2 Organigrama

En la Figura 6.2, se muestra el organigrama de Crostino el cual considera dos gerencias, cuatro jefaturas y dos servicios tercerizados:

Figura 6. 2

Organigrama



6.1.3 Diseño estructural por proyectos

Se identifica como oportunidad de crecimiento proyectos de nuevos productos a ofrecer al mercado lo cual podría requerir un mayor espacio de almacenamiento y equipamiento particular para la preservación de los insumos. Así mismo, se planea realizar compañías en fiestas, ofreciendo packs especiales y otorgando descuentos, con lo cual la necesidad de personal se podría incrementar a nivel de despachadores, sin embargo, no de manera permanente por lo que el diseño organizacional permanecerá vigente.

6.2 Diseño de puestos y responsabilidades

En la Tabla 6.1 se identifican las posiciones según estructura y las calificaciones y funciones correspondientes a cada una de ellas. Estos se subdividen en Gerencias, Jefaturas, Analistas y Operarios.



Tabla 6. 1

Diseño de posiciones

POSICIÓN	CALIFICACIONES	RESPONSABILIDADES
GERENTE GENERAL	Profesional con un mínimo de 20 años de experiencia en manejo de empresas comercializadoras/retail.	Generar alianzas macro y contratos con proveedores estratégicos y clientes corporativos.
	Experiencia en manejo de equipos mayores a 50 personas	
	Maestría en Finanzas y/o MBA	Evaluar la estructura financiera y proyección de la empresa
	Nivel de Inglés avanzado	Gestionar los recursos financieros para asegurar la continuidad del negocio.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Asegurar los recursos necesarios a las áreas operativas para la ejecución de sus labores.
	Conocimientos certificados en mejora continua	Elaborar el plan de ventas anual.
	Conocimientos certificados en Supplier relationship management (Deseable)	
Conocimiento en el manejo de sistemas ERP		
GERENTE DE OPERACIONES	Profesional con un mínimo de 15 años de experiencia en manejo de operaciones en plantas comercializadoras y de producción.	Evaluar los procesos operativos, establecer indicadores de gestión, evaluar e implementar las mejores prácticas operativas.
	Experiencia en manejo de equipos mayores a 30 personas	Elaborar y asegurar el cumplimiento del plan de operaciones de acuerdo a los objetivos empresariales.
	Maestría en Dirección de Operaciones y/o MBA	Asegurar que las áreas funcionales de la empresa cumplan con los objetivos planificados.
	Nivel de Inglés avanzado	Elaborar el forecast de adquisiciones.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	
	Conocimientos certificados en Gestión de Calidad	
Conocimiento en el manejo de sistemas ERP		

POSICIÓN	CALIFICACIONES	RESPONSABILIDADES
JEFE COMERCIAL	Profesional con un mínimo de 10 años de experiencia en el área comercial de empresas distribuidoras y/o retail.	Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión del equipo de trabajo.
	Estudios de post grado en Marketing, Gestión Comercial.	Optimizar recursos de tiempo y dinero
	Nivel de Inglés intermedio	Analizar tendencias de mercado y nuevos competidores
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Buscar nuevos mercados y clientes
	Conocimientos en manejo de redes sociales y herramientas virtuales	Estructurar nuevas formas de negocio reduciendo los activos de la empresa.
	Conocimiento en E-Commerce	Estructurar contenido de redes sociales.
	Conocimiento en Data Analytics	Implementar estrategias para mayor llegada al consumidor. Analizar nuevos productos.
JEFE DE COMPRAS	Profesional con un mínimo de 10 años de experiencia en el área de compras y/o contratos en sectores de producción.	Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión del equipo de trabajo.
	Estudios de post grado en Compras, contratos, Logística.	Optimizar recursos de tiempo y dinero
	Conocimiento en COMEX	
	Conocimiento en gestión de contratos	Analizar mejores oportunidades de proveedores en el mercado y condiciones comerciales
	Nivel de Inglés intermedio	
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	
	Manejo de ERP a nivel avanzado	Generar ahorros por optimización de negocios.
Conocimiento en Data Analytics	Gestionar los contratos y acuerdos velando por su cumplimiento	
JEFE DE INVENTARIOS Y TRANSPORTES	Profesional con un mínimo de 10 años de experiencia en el área de inventarios, almacenes y transportes.	Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión del equipo de trabajo.
	Experiencia en manejo de almacenes de más de 1,000 SKUs	Optimizar recursos de tiempo y dinero
	Experiencia en manejo de almacenes de más de US\$ 500K.	Asegurar el abastecimiento óptimo de insumos en base al plan de ventas
	Estudios de post grado en Operaciones y logística	Diseñar y administrar el almacén optimizando espacios y costos operativos.
	Nivel de Inglés avanzado	Velar por la seguridad del personal a su cargo en manipuleo de productos y equipos.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Asegurar el orden y limpieza de las zonas de trabajo en base a las mejores prácticas.
	Manejo de ERP a nivel avanzado	Reducir el valor de inventario al mínimo indispensable de acuerdo al plan de ventas
	Conocimiento en sistemas integrados de gestión	Reducir al mínimo el desperdicio por caducidad de productos.
	Conocimiento de Ley General de Transportes y tránsito Terrestres	
Conocimiento en importaciones/exportaciones		
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Profesional con un mínimo de 10 años de experiencia en el área de administración de personal.	Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión del equipo de trabajo.
	Estudios de post grado en Administración y Dirección de personas	Optimizar recursos de tiempo y dinero
	Nivel de Inglés intermedio	Evaluar el desarrollo del personal.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Revisar el head count de manera continua asegurando que corresponda al volumen de negocios realizados.
	Conocimiento en políticas laborales	Implementar planes de crecimiento profesional en base a resultados
	Conocimiento sobre procesos de contratación	Asegurar el cumplimiento de políticas laborales, pago de planillas y remuneraciones, beneficios sociales.
	Experiencia en gestión del talento y planes de crecimiento	

POSICIÓN	CALIFICACIONES	RESPONSABILIDADES
ASESOR COMERCIAL	Bachiller con un mínimo de 3 años de experiencia en el área comercial	Administrar cuentas corporativas.
	Nivel de Inglés intermedio	Buscar nuevos clientes corporativos y realizar contacto.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Atención al cliente (Telefónico y virtual)
	Conocimiento en manejo de redes sociales	Elaborar reportes de ventas.
	Conocimiento en herramientas de reportabilidad (Power Bi)	
Experiencia en trato con el cliente		
COMPRADOR	Bachiller con un mínimo de 3 años de experiencia en el área de compras/contratos	Generar ordenes de compra de acuerdo a lo solicitado por el area de inventarios.
	Nivel de Inglés intermedio	Evaluar proveedores.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Busqueda de proveedores potenciales.
	Conocimiento en evaluacion de proveedores	Seguimiento a la entrega de las ordenes de compra.
	Conocimiento en herramientas de reportabilidad (Power Bi)	Elaborar reportes de compras.
	Conocimiento de herramientas ERP	Evaluar proyeccion de compras para generar ahorros.
ANALISTA DE INVENTARIOS	Conocimiento en negociación	Negociar condiciones comerciales.
		Inscripcion de proveedores en sistema.
	Bachiller con un mínimo de 3 años de experiencia en el área de planificación y control de inventarios	Realizar la revision periodica de los inventarios asegurando que los prodeuctos se encuentran vigentes (caducidad).
	Nivel de Inglés intermedio	Realizar el analisis de reposicion correspondiente de acuerdo al plan de ventas
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Gestionar la solicitud para compra de acuerdo a los puntos de reorden.
	Conocimiento en metodos de administracion de inventarios	Codificar en sistema los diferentes productos en inventario.
ANALISTA DE TRANSPORTES	Conocimiento en catalogación y codificación	Reportar el cumplimiento mensual de consumo y el valor de desperdicio.
	Conocimiento en herramientas de reportabilidad (Power Bi)	
	Bachiller con un mínimo de 3 años de experiencia en el área de logística, transportes	Coordinar con el transportista cronograma de entregas de productos para almacen.
	Nivel de Inglés intermedio	Coordinar con trasportista entrega de pedidos.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Administrar contrato de transportes.
	Conocimiento en control de carga, optimizacion y manejo de flota	Reportar cumplimiento del KPI de entregas a tiempo.
ANALISTA EN RECURSOS HUMANOS	Conocimiento en leyes de transporte terrestre	Elaborar rutas de entrega con el trasportista para obtener las mejores tarifas por flete.
	Conocimiento en herramientas de reportabilidad (Power Bi)	Consolidacion de carga y plan de despachos.
	Bachiller con un mínimo de 3 años de experiencia en el área de recursos humanos	Evaluar el cumplimiento de los KPI de cada trabajador.
	Nivel de Inglés intermedio	Realizar el pago de planillas y beneficios sociales.
	Manejo de herramientas tecnológicas a nivel avanzado	Organizar la informacion necesaria para los organismos estatales.
	Conocimiento en manejo de personal, políticas laborales, gestion del talento.	Administrar los seguros medicos del personal.
Conocimiento en leyes laborales	Monitorear el plan de desarrollo profesional.	

POSICIÓN	CALIFICACIONES	RESPONSABILIDADES	
DESPACHADORES	Estudios técnicos o universitarios concluidos o en curso	Recepción de mercadería	
	Mayores de 22 años	Almacenaje	
	Conocimiento de Office	Armado de productos	
	Óptimas condiciones físicas y de salud	Embalaje de productos	Etiquetado de productos.
			Entrega de productos terminados.



6.3 Políticas Organizacionales

Como parte de las políticas organizacionales, Crostino considera las siguientes:

- Lugar de trabajo: En base a una estrategia de optimización de recursos, Crostino establece la modalidad de trabajo remoto para las actividades administrativas requiriendo espacio físico únicamente para almacenamiento, armado de pedidos y despacho.
- Horario laboral: El horario establecido en base a las políticas laborales peruanas es de 48 horas semanales, dispuestas en trabajo de lunes a viernes, de 9am a 6pm y sábados de 9am a 12pm.
- Política de remuneraciones: Las remuneraciones serán abonadas los días 25 de cada mes mediante depósito bancario a cada trabajador en base a la jornada laboral establecida. En caso del personal de almacenes y despacho se considera el pago de horas extra, si así fuere autorizado, en base al 25% adicional a la tarifa hora por las 2 primeras horas de sobre tiempo, incrementándose al 35% por las horas subsiguientes. A su vez, los trabajadores serán acreedores a un bono anual, de carácter discrecional, según el logro de objetivos obtenidos en el año proporcional al crecimiento de la empresa y los objetivos de venta. Este monto no excederá 1 (Una) remuneración mensual según el salario correspondiente a cada posición. Esta política rige exclusivamente para personal de la planilla Crostino, no considerando alguna obligación adicional con las empresas que brinden servicios prestados.
- Seguro de salud, vida ley y aportaciones: Se considera realizar el abono de seguro vida ley para cada trabajador en planilla correspondiente al 0.20% de la remuneración mensual, así como el correspondiente a ESSALUD y las aportaciones correspondientes a fondo de pensiones.
- Programa de crecimiento profesional: Por tratarse de una pequeña empresa, Crostino considera otorgar a sus trabajadores programas de crecimiento profesional en base a capacitaciones y cursos. Así mismo, ofrecerá beneficios a sus trabajadores negociando descuentos corporativos con diferentes instituciones educativas para fomentar el crecimiento continuo.

- Revisión anual de objetivos: En base al plan de mejora continua, Crostino establece una línea de objetivos anuales diferenciados por cada área de la empresa. El desarrollo de los mismos se realizará durante todo el periodo del ejercicio y cuyo resultado será parte del cálculo de la bonificación anual.

6.4 Gestión del talento

El área de recursos humanos de Crostino tiene como tarea fundamental el evaluar constantemente el desarrollo de sus trabajadores. En base al logro de los objetivos, la empresa identifica las fortalezas y oportunidades de mejora de cada colaborador, implementando un plan de crecimiento por cada uno. Esta métrica sirve para tener mapeadas las oportunidades de ascenso y beneficios estudiantiles para el desarrollo profesional de cada integrante de la empresa.

6.4.1 Selección y contratación

Crostino considera la contratación de la empresa Manpower para los procesos de reclutamiento y selección. Se compartirá con esta empresa el diseño de puestos mostrado en el numeral 7.2 para realizar el filtro correspondiente. Una vez recibido el pliego de postulantes recomendados por la consultora se coordinarán entrevistas personales con la gerencia de operaciones y la jefatura de cada área como parte definitiva del proceso.

6.4.2 Remuneración y desempeño

El cálculo de la remuneración mensual se realizará en base a las estadísticas de mercado, acorde con el volumen del negocio. Dicha remuneración será revisada con periodicidad anual y será ajustada de acuerdo con el logro de objetivos de la empresa y a la situación económica del país, considerando factores como inflación e IPC.

6.4.3 Empowerment y reconocimiento

Crostino considera la implementación de un programa de reconocimiento de “Empleado destacado”, otorgando un beneficio como vales para consumo en restaurantes, cheques de compra en supermercados, o cupones de días libres compensados. Éste beneficio será

otorgado en base al cumplimiento de objetivos por cada trimestre, según puntuación obtenida por cada colaborador. Así mismo, se creará el programa de beneficios “Crostito soy yo” mediante el cual cada trabajador será la cara de la empresa pudiendo generar nuevos negocios. Esto se puede contabilizar como un programa de recompensa en base a la cantidad de clientes obtenidos por gestión de los colaboradores. Esta iniciativa crea un vínculo poderoso entre el trabajador y la empresa haciendo que el compromiso sea mayor.

6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo

Como parte del programa de desarrollo Crostito, la empresa organiza programas de capacitación constante relacionados a las actividades de cada área e intereses particulares, las cuales se realizan mediante plataformas virtuales para el fácil acceso del personal. Este programa busca que los colaboradores optimicen sus labores y sean más atractivos en el mercado laboral para su desarrollo personal. La cultura de la empresa fomenta el crecimiento e independencia de los trabajadores en base al logro de objetivos, brindando así un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual genera una mayor motivación en los colaboradores brindándoles un papel preponderante en la empresa.

6.5 Estructura de gastos de RRHH

En la Tabla 6.2, se muestra la estructura salarial por posición y detalle de la composición de esta.

Tabla 6.2

Estructura de sueldos, salarios y aportaciones

POSICION/CONCEPTO	REMUNERACION MENSUAL	6.70% REGIMEN PREST.ESSALUD	2.20% APORTE EPS	0.18% SEG.COM.TR. RIESGO- SALUD	0.43% SEG.COM.TR.RI ESGO-PENSIÓN	0.20% SEG. VIDA LEY	TOTAL MENSUAL (S/.)
Gerente General	15000	1005	330	26.85	64.50	30	16456.35
Gerente de operaciones	12000	804	264	21.48	51.60	24	13165.08
Jefe comercial	6000	402	132	10.74	25.80	12	6582.54
Jefe de compras	6000	402	132	10.74	25.80	12	6582.54
Jefe de inventarios	6000	402	132	10.74	25.80	12	6582.54
Jefe de RRHH	6000	402	132	10.74	25.80	12	6582.54
Asesor comercial 1	2500	167.5	55	4.48	10.75	5	2742.725
Asesor comercial 2	2500	167.5	55	4.48	10.75	5	2742.725
Comprador 1	2500	167.5	55	4.48	10.75	5	2742.725
Comprador 2	2500	167.5	55	4.48	10.75	5	2742.725
Analista de inventarios 1	2200	147.4	48.4	3.94	9.46	4.4	2413.598
Analista de Transportes	2200	147.4	48.4	3.94	9.46	4.4	2413.598
Analista RRHH	2200	147.4	48.4	3.94	9.46	4.4	2413.598
Despachador 1	1000	67	22	1.79	4.30	2	1097.09
Despachador 2	1000	67	22	1.79	4.30	2	1097.09
Despachador 3	1000	67	22	1.79	4.30	2	1097.09
Servicio 3ro Contabilidad	2500	0	0	0	0	0	2500
Servicio 3ro Community	1500	0	0	0	0	0	1500
							S/ 81,454.55



CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Plan de inversiones

Como parte de la estrategia de inversión, Crostino considera adquirir equipos de refrigeración, de almacenaje, economato, mobiliario y stock de productos como bienes, así como servicios como el desarrollo del ERP, costo de publicidad, arrendamiento de local por 1 año y alquiler de equipos de cómputo por el mismo periodo como contingencia, el detalle se muestra en la Tabla 7.1. Este valor asciende a S/. 461,000.00, el cual será financiado con un crédito bancario a 60 meses, a una TCEA promedio del 23.53% anual (SBS, 2023).

El horizonte de tiempo considerado en la estrategia financiera es de 5 años, tiempo sobre el cual se evalúa la depreciación de activo, con periodicidad de flujo anual.

Tabla 7. 1

Estructura de costos a financiar con crédito

TANGIBLES				
FONDOS	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT S/.	IMPORTE S/.
Eq. Refrigeracion	Conservadora exhibidora de 200L	2	2,000.00	4,000.00
Estanteria	Racks metalicos de 3 niveles (2mt x 1mt)	20	1,500.00	30,000.00
Mesas de trabajo	Mesas de madera de 1mt x 1mt	4	1,500.00	6,000.00
Materiales de almacen	Estoca 1 Tm	1	2,000.00	2,000.00
	Carretilla	2	900.00	1,800.00
	Etiquetadora	2	1,200.00	2,400.00
	Pistola escaner	2	350.00	700.00
Papeleria escritorio	Resma de papel bond A4	2	250.00	500.00
Economato	Lapiceros, Post it, engrapadoras, perforadoras, binders	1	800.00	800.00
Escritorios	Para las oficinas de cada area	8	1,200.00	9,600.00
Sillas de escritorio		15	400.00	6,000.00
Luminarias		10	250.00	2,500.00
Mesa de reuniones		1	5,000.00	5,000.00
Sillas mesa de reuniones		8	400.00	3,200.00
Televisor		2	2,500.00	5,000.00
Eq Multimedia		1	3,000.00	3,000.00
Stock de productos	3 meses de productos	700	200.00	140,000.00
TOTAL				S/ 222,500.00
INTANGIBLES				
FONDOS	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT S/.	IMPORTE S/.
Constitución de la empresa		1	1,500.00	1,500.00
Dominio / Servicio de Nube	Monto mensual	1	200.00	2,400.00
Desarrollo ERP		1	40,000.00	40,000.00
Publicidad		1	50,000.00	50,000.00
Arrendamiento de local		1	8,000.00	96,000.00
Arrendamiento de Eq de computo y comunicaciones	15 computadoras - 2 impresoras - 15 eq celulares	1	4,050.00	48,600.00
TOTAL				S/ 238,500.00
GRAN TOTAL				S/ 461,000.00

A su vez, se considera tener como reservas el total de planillas directas e indirectas (servicios terceros), así como los servicios relacionados a las operaciones (luz, agua,

telefonía e internet), lo cual asciende a S/. 1,043,460.00 por 1 año como contingencia según se muestra en la Tabla 7.2.

Tabla 7. 2

Estructura de costos con capital propio

OTROS GASTOS				
FONDOS	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT S/.	IMPORTE S/.
Community manager	Contrato por 1 año	1	2,500.00	30,000.00
Servicio Contable	Contrato por 1 año	1	1,500.00	18,000.00
Sueldos y Salarios	1 año de reservas	1	81,455.00	977,460.00
Servicios generales	1 año de reservas	1	1,500.00	18,000.00
TOTAL				1,043,460.00

7.2 Activos y depreciación

Para estimar la depreciación de los activos, se utiliza el método simple (“2 formas de calcular tus activos fijos”, 2018), por el cual se estima un impacto del 20% anual sobre cada categoría, calculado en una proyección de 5 años según se muestra en la Tabla 7.3.

Tabla 7. 3

Cuadro de depreciación bienes

CATEGORÍA	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT S/.	IMPORTE S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eq. Refrigeracion	Conservadora exhibidora de 200L	2	2,000.00	4,000.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Estanteria	Racks metalicos de 3 niveles (2mt x 1mt)	20	1,500.00	30,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Mesas de trabajo	Mesas de madera de 1mt x 1mt	4	1,500.00	6,000.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Materiales de almacen	Estoca 1 Trm	1	2,000.00	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
	Carretilla	2	900.00	1,800.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
	Etiquetadora	2	1,200.00	2,400.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
	Pistola escaner	2	350.00	700.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00
Papeleria escritorio	Resma de papel bond A4	2	250.00	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Economato	Lapiceros, Post it, engrapadoras, perforadoras, binders	1	800.00	800.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Escritorios	Para las oficinas de cada area	8	1,200.00	9,600.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00
Sillas de escritorio		15	400.00	6,000.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Luminarias		10	250.00	2,500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Mesa de reuniones		1	5,000.00	5,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Sillas mesa de reuniones		8	400.00	3,200.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00
Televisor		2	2,500.00	5,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Eq Multimedia		1	3,000.00	3,000.00	15,900.00	15,900.00	15,900.00	15,900.00	15,900.00
				S/ 82,500.00					

El tiempo base considerado para calcular la depreciación se estima en base al tiempo del crédito bancario solicitado para su adquisición, que es de 5 años, con lo cual una vez abonado el total del financiamiento no existe valor de rescate para los tangibles.

Tabla 7. 4*Cuadro de amortización intangibles*

FONDOS	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT S/.	IMPORTE S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de la empresa		1	1,500.00	1,500.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Dominio / Servicio de Nube	Monto mensual	1	200.00	2,400.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Desarrollo ERP		1	40,000.00	40,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Publicidad		1	50,000.00	50,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
				S/ 93,900.00					

7.3 Capital de trabajo.

Crostino estima requerir recursos financieros por S/. 1.5 MM en 2022 hasta S/. 4.4 MM en 2026 en base a las cuentas de caja y bancos, cuentas por cobrar, existencias, maquinaria, tributos y cuentas por pagar. Estos montos resultan de un estimado de crecimiento constante del 5% anual según se muestra en la Tabla 7.5.

Tabla 7. 5*Capital de Trabajo*

Crostino SAC Capital de Trabajo al 31 de diciembre (en nuevos soles)					
PERIODO	2022	2023	2024	2025	2026
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,603,303.37	3,138,200.98	3,286,377.36	3,429,919.98	3,568,587.62
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,039,013.87	1,083,792.54	1,129,522.84	1,175,837.21	1,222,252.04
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	1,564,289.51	2,054,408.45	2,156,854.52	2,254,082.76	2,346,335.58

7.4. Fuentes de financiamiento y amortización

Se considera como fuente de financiamiento el aporte de los accionistas, en este caso, los dueños del negocio, en proporción del 70% y el remanente financiado con un crédito bancario a 60 meses. Este 30% corresponde a la compra de bienes y servicios de contingencia por el periodo de 1 año al cual corresponde el tiempo mínimo de arrendamiento de local y contratos con servicios terceros. El monto a financiar asciende a S/. 461,000.00 (Ver Anexo C) al cual se le aplica una TCEA promedio de 23.53%, tasa promedio calculada en base a la estadística de la SBS según se muestra en la Tabla 7.6.

Tabla 7. 6

Tasa de interés promedio de las empresas financieras

Tasa Anual (%)	Crediscotia	Compartamos	Confianza	Qapaq	OH!	Efectiva	América	Mitsui	Proempresa	Credinka	Promedio
Corporativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	62.47	-	62.47
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	68.48	-	68.48
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-	56.45	-	56.45
Medianas Empresas	27.37	-	22.15	18.50	-	80.00	-	17.50	17.73	12.51	14.72
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.00	10.00
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	25.08	-	-	-	-	-	-	10.00	10.53
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	18.50	-	-	-	-	75.12	-	18.69
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	22.36	-	-	-	-	17.49	60.09	10.00	17.67
Préstamos a más de 360 días	27.37	-	21.60	-	-	80.00	-	17.50	17.47	13.03	15.01
Pequeñas Empresas	27.60	49.25	25.82	33.92	-	17.58	-	24.71	22.33	21.46	40.36
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	26.69	-	-	7.44	-	-	-	12.00	8.21
Préstamos de 31 a 90 días	-	38.51	26.92	49.65	-	18.15	-	-	45.22	20.10	25.40
Préstamos de 91 a 180 días	-	83.43	28.88	36.01	-	-	-	-	35.00	26.08	81.79
Préstamos de 181 a 360 días	-	46.34	28.48	34.12	-	37.28	-	15.13	31.01	25.93	33.76
Préstamos a más de 360 días	27.60	23.28	24.69	33.84	-	38.02	-	25.33	22.10	21.23	23.53

Nota: De Tasa de Interés Promedio de las empresas financieras, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022
(<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>)

En la Tabla 7.7, se presenta cuadro resumen del crédito:

Tabla 7. 7

Resumen de crédito

MONTO INICIAL	TCEA	Q MESES	CUOTA	MONTO FINAL
S/ 461,000.00	23.53%	60	12,554.35	S/ 753,260.74
*Calculo en base a cuotas simples				

Año	Suma de AMORTIZACIÓN	Suma de INTERESES
⊕ 2022	57,806.62	92,845.52
⊕ 2023	71,408.52	79,243.62
⊕ 2024	88,210.95	62,441.20
⊕ 2025	108,966.99	41,685.16
⊕ 2026	134,606.92	16,045.23
Total general	461,000.00	292,260.74

7.5. Balances previsionales (Balance general)

A continuación, se presenta en balance general de Crostino para los primeros 5 años de operación.

Tabla 7. 8

En la Tabla 7.8 se muestra el balance general en los 5 años de proyección de Crostino.

Balance General

Crostino SAC					
Balance General					
al 31 de diciembre de 2022					
(en nuevos soles)					
	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Cja y Bancos	335,303.37	756,800.98	785,907.36	804,426.48	811,819.45
Cuentas por cobrar a clientes	252,000.00	264,600.00	277,830.00	291,721.50	306,307.58
Existencias	2,016,000.00	2,116,800.00	2,222,640.00	2,333,772.00	2,450,460.60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,603,303.37	3,138,200.98	3,286,377.36	3,429,919.98	3,568,587.62
ACTIVO NO CORRIENTE					
Terrenos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inmuebles maquinaria y equipo	82,500.00	50,700.00	-12,900.00	-108,300.00	-235,500.00
Depreciación acumulada	-31,800.00	-63,600.00	-95,400.00	-127,200.00	-159,000.00
Otros activos no corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	50,700.00	-12,900.00	-108,300.00	-235,500.00	-394,500.00
TOTAL ACTIVO	2,654,003.37	3,125,300.98	3,178,077.36	3,194,419.98	3,174,087.62
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Tributos y remuneraciones por pagar	274,168.34	298,948.91	326,201.64	356,228.05	389,386.61
Cuentas por pagar comerciales	672,000.00	705,600.00	740,880.00	777,924.00	816,820.20
Préstamos de corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses por pagar	92,845.52	79,243.62	62,441.20	41,685.16	16,045.23
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,039,013.87	1,083,792.54	1,129,522.84	1,175,837.21	1,222,252.04
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamo de largo plazo	403,193.38	331,784.85	243,573.90	134,606.92	0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	403,193.38	331,784.85	243,573.90	134,606.92	0.00
TOTAL PASIVO	1,442,207.24	1,415,577.39	1,373,096.74	1,310,444.13	1,222,252.04
PATRIMONIO					
Capital Social	521,730.00	521,730.00	521,730.00	521,730.00	521,730.00
Utilidad del ejercicio	639,726.13	697,547.46	761,137.16	831,198.79	908,568.76
Utilidades acumuladas	0.00	639,726.13	697,547.46	761,137.16	831,198.79
TOTAL PATRIMONIO	1,161,456.13	1,859,003.60	1,980,414.62	2,114,065.95	2,261,497.54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,603,663.38	3,274,580.99	3,353,511.37	3,424,510.08	3,483,749.59

7.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP).

Crostino estima generar ventas de 2,800 packs mensuales con un costo de producto de S/. 240 en promedio. Así mismo, los gastos de administración y ventas se calculan en base a los sueldos, planillas y servicios asociados, así como el pago de amortización del crédito. La depreciación en base a un total en 5 años que asciende a S/. 76,084.80 y los gastos de intereses los generados por el crédito.

Tabla 7.9

En la Tabla 7.9 se muestra el estado de ganancias y pérdidas en los 5 años de proyección de Crostino.

Estado de Ganancias y Pérdidas

Crostino SAC Estado de Ganancias y Pérdidas Anual del 01 de enero al 31 de diciembre (en nuevos soles)						
CONCEPTO	2022	2023	2024	2024	2025	COMENTARIO
VENTAS	10,080,000.00	10,584,000.00	11,113,200.00	11,668,860.00	12,252,303.00	*Venta de 2800 packs por mes a un costo de S/. 240 promedio unitario
- COSTO DE VENTAS	-8,064,000.00	-8,467,200.00	-8,890,560.00	-9,335,088.00	-9,801,842.40	*2800 cajas mensuales, S/. 240 por caja
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,016,000.00	2,116,800.00	2,222,640.00	2,333,772.00	2,450,460.60	
- Gastos de administración y venta	- 977,460.00	- 977,460.00	- 977,460.00	- 977,460.00	- 977,460.00	*Calculado en base a los costos de planillas, servicio, alquileres y amortización de capital de credito
- Depreciación	-31,800.00	-63,600.00	-95,400.00	-127,200.00	-159,000.00	
= Utilidad antes de intereses e impuestos	1,006,740.00	1,075,740.00	1,149,780.00	1,229,112.00	1,314,000.60	
- Gastos de intereses	-92,845.52	-79,243.62	-62,441.20	-41,685.16	-16,045.23	*Se calcula en base a intereses de credito mensuales que asciende a S/. 8,118.81
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	913,894.48	996,496.38	1,087,338.80	1,187,426.84	1,297,955.37	
- IMPUESTO A LA RENTA	-274,168.34	-298,948.91	-326,201.64	-356,228.05	-389,386.61	*Se calcula como el 30% de la UAI
= UTILIDAD NETA	639,726.13	697,547.46	761,137.16	831,198.79	908,568.76	

7.7 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).

Crostino cuenta con un plan de ventas que considera un crecimiento sostenido del 5% anual, en base a la generación de nuevos negocios tanto B2B y B2C. El saldo inicial considera el costo de planillas y servicios por 1 año y 3 meses de stock de mercadería como contingencia. Las ventas al contado consideran un 70% de venta directa y 30% de venta corporativa, el cual ofrece facturación a 30 días. La recuperación de cartera se refiere a las ventas realizadas a crédito en base a la cantidad suministrada en el último mes del año que pasa al cálculo del siguiente periodo. El costo de compras se incrementa anualmente en base a la proyección de ventas. Los gastos, que consideran pago de planillas y servicios, se incrementan anualmente por el IPC vigente, asumido en 3% anual promedio. Por último, las obligaciones financieras corresponden al valor cuota del crédito bancario en base a cuotas simples, por un periodo de 60 meses.

Tabla 7. 10

En la Tabla 7.10 se muestra el flujo de caja de Crostino en los 5 años proyectados.

Flujo de caja

Crostino SAC						
Flujo de Caja Anual (Incremento 5%)						
(en nuevos soles)						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL		521,730.00	1,446,275.35	2,438,877.06	3,503,592.83	4,644,702.87
VENTAS AL CONTADO		10,080,000.00	10,584,000.00	11,113,200.00	11,668,860.00	12,252,303.00
TOTAL DE INGRESOS		10,601,730.00	12,030,275.35	13,552,077.06	15,172,452.83	16,897,005.87
COMPRAS		8,064,000.00	8,467,200.00	8,890,560.00	9,335,088.00	9,801,842.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,091,454.65	1,124,198.29	1,157,924.24	1,192,661.96	1,228,441.82
TOTAL DE EGRESOS		9,155,454.65	9,591,398.29	10,048,484.24	10,527,749.96	11,030,284.22
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,504,460.00	1,446,275.35	2,438,877.06	3,503,592.83	4,644,702.87	5,866,721.64
PRESTAMO		461000				
AMORTIZACION		- 57,806.62	- 71,408.52	- 88,210.95	- 108,966.99	- 134,606.92
INTERESES		- 92,845.52	- 79,243.62	- 62,441.20	- 41,685.16	- 16,045.23
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,504,460.00	1,756,623.20	2,288,224.92	3,352,940.68	4,494,050.72	5,716,069.49

7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera: VANF y TIRF

Según un incremento del IPC anual como línea base, entre 2% y 3%, así como ahorros por obtención de mejores contratos con proveedores y mejores precios de productos importados por la “normalización” de costos de flete internacional posterior a la pandemia, se estima un escenario pesimista que considera un crecimiento del 3%. Según ello, se establecen los escenarios que varían siendo el crecimiento esperado de 5% y optimista de un 10% anual.

Evaluando la rentabilidad en base a la proyección calculada del 5% anual en las ventas, el escenario pesimista de 3% de crecimiento anual y el optimista del 10% de crecimiento anual se calculan los indicadores financieros correspondientes.

Como se aprecia, el proyecto es rentable bajo los tres escenarios, con VANF mayores al monto inicial de inversión y TIRF mayores al 100%.

En la Tabla 7.11 se muestra en valor actual neto financiero (VANF) y la tasa interna de retorno financiera (TIRF) calculada para Crostino según los escenarios de incremento anual del 3%, 5% y 10% estimados.

Tabla 7. 11*VANF y TIRF*

CONCEPTO	Incremento 3%	Incremento 5%	Incremento 10%
WACC	26%	26%	26%
VAN	6,264,532	6,588,982	7,439,384
TIR	137%	139%	145%
VANF	6,234,223	6,558,673	7,409,075
TIRF	144%	146%	151%

7.9 Políticas de aplicación de resultados

- Préstamos y cuentas por cobrar: Son activos financieros que dan opción a cobrar importes fijos en fechas determinadas. Estos activos pueden ser circulantes o no circulantes si se estima cobrarlos después de transcurrido un año desde la fecha de cierre. Los préstamos y las cuentas por cobrar pueden ser: efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar, acreedores y empleados y garantías.
- Inventarios: Se considera el menor valor total de existencias físicas, según costeo estándar, el cual es ajustado periódicamente al final de cada periodo mensual para calcular el costo promedio ponderado final. El costo de los productos incluye todo lo asociado a mano de obra, materias primas y otros gastos diversos de fabricación correspondientes a la capacidad normal de fabricación o producción de la empresa. El valor neto de realización se calcula de la resta del precio de venta estimado menos los gastos de venta variables correspondientes.
- Pagos anticipados: Están representados por aquellas transferencias de beneficios y riesgos a los bienes no realizados correspondientes a bienes y servicios aún por recibir. Los pagos anticipados son considerados como activos circulantes o no circulantes dependiendo de la partida de destino. Una vez recibidos, son considerados como un activo o como un gasto en el estado de resultados según el periodo correspondiente.
- Cuentas por pagar: Las cuentas por pagar son obligaciones con proveedores generadas desde la adquisición de bienes o servicios en el curso regular de la operación de la empresa. Si se estima pagar las mismas hasta antes un año del cierre se considera como un pasivo circulante. En caso de que el pago se realice en un tiempo mayor posterior al periodo de cierre se considera un

pasivo no circulante. Las cuentas por pagar se consideran inicialmente por su valor real y posterior al costo amortizado según la tasa de interés efectiva.

- Préstamos bancarios: Inicialmente corresponde al valor real y posterior a su costo amortizado. De existir diferencias entre los fondos recibidos y el valor de rescate estos serán identificados en el estado de resultados bajo la tasa interés efectiva. Los honorarios correspondientes a la transacción son clasificados como pasivos circulantes.
- Costos derivados de préstamos: Los costos correspondientes a préstamos, los cuales son atribuibles a la adquisición o producción de activos que requieren más de un año para su utilización o comercialización, son capitalizados y pasan a ser parte del costo de estos. Otros costos derivados de préstamos son identificados en el estado de resultados.
- Pago de Utilidades y bonificaciones: Debido al tamaño de la empresa y la cantidad de personal en la planilla, Crostino no considera realizar reparto de utilidades, sin embargo, si considera bonos por desempeño acordes con el crecimiento del negocio, así como comisiones al área de ventas.

7.10 Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back y COK).

- **Cálculo del WACC:**

En base a la proporción de patrimonio y deuda se calcula el costo promedio ponderado de capital, o WACC, el cual resulta en un 26.15% según cálculo mostrado en la Tabla 7.12. Esto significa que el proyecto ofrece una rentabilidad mayor a la tasa de endeudamiento por lo que es viable, generando beneficios para sus accionistas.

Tabla 7. 12

Costo promedio ponderado de capital (WACC)

VALOR MERCADO S/.		PROPORCION %	TASA %		
ACTIVOS	2,651,963.37	DEUDA	461,000.00	28%	23.53%
		PATRIMONIO	1,160,616.13	72%	30.00%
TOTAL ACTIVOS	2,651,963.37	TOTAL	1,621,616.13		
		WACC	26.15%		

- **Cálculo de VAN y TIR**

Se considera como inversión inicial el monto correspondiente a 3 meses de stock de productos, un año de planillas, servicios y alquileres y gastos correspondientes a constitución de la empresa, servicios de nube, desarrollo de ERP entre otros (Ver gráfico 28). Evaluando el escenario de incremento de ventas del 5%, según se muestra en la Tabla 7.13, la TIR estimada resulta en un 139% y la VAN en S/. 6.5MM. En base a ello, se confirma la rentabilidad del proyecto.

Tabla 7. 13

Escenarios de incremento de ventas

Crostino SAC						
Flujo de Caja Anual (Incremento 5%)						
(en nuevos soles)						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL		521,730.00	1,446,275.35	2,438,877.06	3,503,592.83	4,644,702.87
VENTAS AL CONTADO		10,080,000.00	10,584,000.00	11,113,200.00	11,668,860.00	12,252,303.00
TOTAL DE INGRESOS		10,601,730.00	12,030,275.35	13,552,077.06	15,172,452.83	16,897,005.87
COMPRAS		8,064,000.00	8,467,200.00	8,890,560.00	9,335,088.00	9,801,842.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,091,454.65	1,124,198.29	1,157,924.24	1,192,661.96	1,228,441.82
TOTAL DE EGRESOS		9,155,454.65	9,591,398.29	10,048,484.24	10,527,749.96	11,030,284.22
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,504,460.00	1,446,275.35	2,438,877.06	3,503,592.83	4,644,702.87	5,866,721.64
PRESTAMO		461000				
AMORTIZACION		- 57,806.62	- 71,408.52	- 88,210.95	- 108,966.99	- 134,606.92
INTERESES		- 92,845.52	- 79,243.62	- 62,441.20	- 41,685.16	- 16,045.23
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,504,460.00	1,756,623.20	2,288,224.92	3,352,940.68	4,494,050.72	5,716,069.49

En la Tabla 7.14 se muestra en valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) estimada en el escenario de incremento anual del 5%.

Tabla 7. 14

Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)

Incremento anual 5%	
TIR	139%
VAN	6,588,982

- **Cálculo del ROI (Retorno sobre la inversión):**

En base a la información correspondiente a los primeros 5 años proyectados se estima recabar un retorno de la inversión del 51%, el cual cubre ampliamente la tasa del crédito bancario y el porcentaje de rentabilidad esperado por los accionistas.

En la Tabla 7.15 se muestra el cálculo de retorno de inversión (ROI) en base a los 5 años proyectados.

Tabla 7. 15*Retorno sobre la Inversión (ROI)*

CONCEPTO	2022	2023	2024	2025	2026
Beneficios despues de impuestos	639,726.13	697,547.46	761,137.16	831,198.79	908,568.76
Capital	1,504,460.00	1,504,460.00	1,504,460.00	1,504,460.00	1,504,460.00
ROIC	43%	46%	51%	55%	60%
ROIC PROM	51%				
WACC	26.16%				

- **Cálculo del COK:**

A continuación, se evalúa el costo de oportunidad del capital (COK) según la tasa libre de riesgo considerando rendimiento de bonos de los EEUU, el rendimiento de mercado para el sector de distribución de bebidas alcohólicas, el β correspondiente al sector del negocio y al riesgo país según la siguiente formula:

$$\text{COK} = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

DATOS	%
Rf	4.31
Rm	13.5
Beta	1.44
Riesgo pais	1.77
	19.31

Según estimación, el COK resultante es del 19.31%, el cual se considera como rendimiento alternativo mas favorable, por lo que se determina un crecimiento esperado anual del 5%.

7.11 Análisis de riesgo y costo de oportunidad.

Para estimar el monto mínimo necesario para realizar las actividades de Crostino, se considera una VAN igual a cero, con lo cual resulta un monto de ventas del primer año que asciende a S/. 8.8M, con un incremento mínimo anual del 3%, con lo cual la TIR resulta en 26%.

La Tabla 7.16 muestra el flujo de caja anual calculado en base a un crecimiento del 10%.

Tabla 7. 16*Análisis de riesgo*

Crostino SAC						
Flujo de Caja Anual (Incremento 3%)						
(en nuevos soles)						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL		521,730.00	1,446,275.35	2,398,557.06	3,379,407.23	4,389,682.90
VENTAS AL CONTADO		10,080,000.00	10,382,400.00	10,693,872.00	11,014,688.16	11,345,128.80
TOTAL DE INGRESOS		10,601,730.00	11,828,675.35	13,092,429.06	14,394,095.39	15,734,811.70
COMPRAS		8,064,000.00	8,305,920.00	8,555,097.60	8,811,750.53	9,076,103.04
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,091,454.65	1,124,198.29	1,157,924.24	1,192,661.96	1,228,441.82
TOTAL DE EGRESOS		9,155,454.65	9,430,118.29	9,713,021.84	10,004,412.49	10,304,544.87
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,504,460.00	1,446,275.35	2,398,557.06	3,379,407.23	4,389,682.90	5,430,266.84
PRESTAMO		461,000.00				
AMORTIZACION		- 57,806.62	- 71,408.52	- 88,210.95	- 108,966.99	- 134,606.92
INTERESES		- 92,845.52	- 79,243.62	- 62,441.20	- 41,685.16	- 16,045.23
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,504,460.00	1,756,623.20	2,247,904.92	3,228,755.08	4,239,030.75	5,279,614.69

Incremento anual 3%	
TIR	26%
VAN	0

7.12 Análisis por escenarios y gráficas

Para establecer los parámetros permisibles en cuanto al nivel de ventas a considerar en la proyección de las operaciones de Crostino, se evalúan tres escenarios, el considerado como estrategia en base a un crecimiento anual del 5%, uno de menor impacto que considera un crecimiento anual del 3% y un tercer escenario optimista que considera un incremento de ventas del 10%.

La Tabla 7.17 muestra el comparativo en volumen de ventas (por unidad) bajo el análisis de los escenarios de crecimiento en 3%, 5% y 10% en los siguientes 5 años proyectados.

Tabla 7. 17

Variación de cantidad de ventas (unidades)

CONCEPTO/AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento del 3% anual	33,600	34,608	35,646	36,716	37,817
Crecimiento del 5% anual	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Crecimiento del 10% anual	33,600	36,960	40,656	44,722	49,194

Crostino SAC					
Flujo de Caja Anual (Incremento 3%)					
(en nuevos soles)					
	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL	521,730.00	1,446,275.35	2,398,557.06	3,379,407.23	4,389,682.90
VENTAS AL CONTADO	10,080,000.00	10,382,400.00	10,693,872.00	11,014,688.16	11,345,128.80
TOTAL DE INGRESOS	10,601,730.00	11,828,675.35	13,092,429.06	14,394,095.39	15,734,811.70
COMPRAS	8,064,000.00	8,305,920.00	8,555,097.60	8,811,750.53	9,076,103.04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,091,454.65	1,124,198.29	1,157,924.24	1,192,661.96	1,228,441.82
TOTAL DE EGRESOS	9,155,454.65	9,430,118.29	9,713,021.84	10,004,412.49	10,304,544.87
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	1,446,275.35	2,398,557.06	3,379,407.23	4,389,682.90	5,430,266.84
PRESTAMO	461,000.00				
AMORTIZACION	- 57,806.62	- 71,408.52	- 88,210.95	- 108,966.99	- 134,606.92
INTERESES	- 92,845.52	- 79,243.62	- 62,441.20	- 41,685.16	- 16,045.23
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1,756,623.20	2,247,904.92	3,228,755.08	4,239,030.75	5,279,614.69

Crostino SAC					
Flujo de Caja Anual (Incremento 10%)					
(en nuevos soles)					
	2022	2023	2024	2025	2026
SALDO INICIAL	521,730.00	1,446,275.35	2,539,677.06	3,821,112.83	5,311,746.87
VENTAS AL CONTADO	10,080,000.00	11,088,000.00	12,196,800.00	13,416,480.00	14,758,128.00
TOTAL DE INGRESOS	10,601,730.00	12,534,275.35	14,736,477.06	17,237,592.83	20,069,874.87
COMPRAS	8,064,000.00	8,870,400.00	9,757,440.00	10,733,184.00	11,806,502.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,091,454.65	1,124,198.29	1,157,924.24	1,192,661.96	1,228,441.82
TOTAL DE EGRESOS	9,155,454.65	9,994,598.29	10,915,364.24	11,925,845.96	13,034,944.22
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	1,446,275.35	2,539,677.06	3,821,112.83	5,311,746.87	7,034,930.64
PRESTAMO	461,000.00				
AMORTIZACION	- 57,806.62	- 71,408.52	- 88,210.95	- 108,966.99	- 134,606.92
INTERESES	- 92,845.52	- 79,243.62	- 62,441.20	- 41,685.16	- 16,045.23
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1,756,623.20	2,389,024.92	3,670,460.68	5,161,094.72	6,884,278.49

La Tabla 7.18 muestra el comparativo de los escenarios extremos, de crecimiento del 3% y 10% según cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

Tabla 7.18

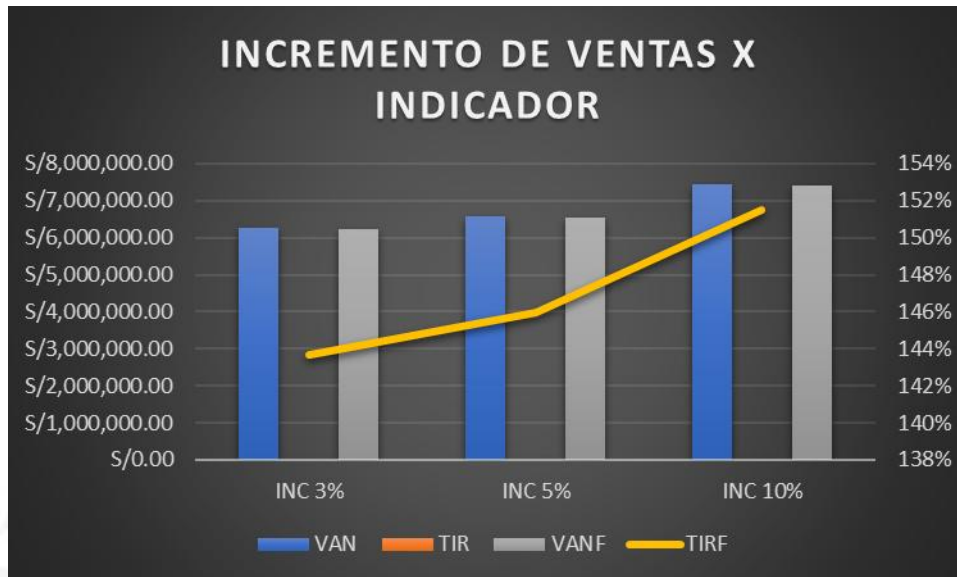
Análisis de escenarios

Incremento anual 3%	
TIR	137%
VAN	6,264,532

Incremento anual 10%	
TIR	145%
VAN	7,439,384

Figura 7. 1

Incremento de ventas x indicador



7.13 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Como principales riesgos para el proyecto se identifican

- Incremento de la inflación efecto del panorama político-económico.
- Incremento en la tasa de desempleo efecto de la crisis económica actual.
- Disminución en la capacidad adquisitiva por reducción en los salarios.
- Incremento de costos en las importaciones por alta demanda y baja oferta, así como posibles conflictos geopolíticos.
- Demora en importaciones por espera de disponibilidad de transporte marítimo y aéreo.
- Desabastecimiento de productos importados.
- Búsqueda por opciones más económicas por parte de los clientes en base al incremento de precios.
- Incremento en las tasas de financiamiento en base al riesgo país.
- Incumplimiento de plazos de entrega de insumos por parte de los proveedores.

- Devoluciones de productos con fallas.
- Incremento de competencia.
- Inconvenientes con las plataformas de pago en línea.
- Restricción en la oferta del servicio de entrega de pedidos.

7.14 Plan de contingencia y disolución.

Después de la evaluación de los escenarios correspondientes al incremento de ventas en 3%, 5% y 10% se concluye que Crostino es un proyecto viable, con retornos positivos y gran rentabilidad. Así mismo, se calculan los parámetros mínimos de ventas con los cuales el proyecto no sería beneficioso, con un VAN negativo, para lo cual se deberán realizar las siguientes actividades de disolución:

- Resolver los contratos laborales realizando las liquidaciones y pagos correspondientes.
- Resolver los contratos con proveedores y acuerdos comerciales.
- Resolver los contratos con personal tercero liquidando las penalidades que correspondan.
- Resolver el contrato de arrendamiento de local si correspondiera.
- Ejecutar la venta de activos.
- Ejecutar los pagos de préstamos a entidades bancarias y tributos.

CONCLUSIONES

- Parte vital del negocio es identificar de la manera más precisa lo que el público objetivo de Crostino desea. Es imperativo actualizar los productos en base a las preferencias, las cuales van cambiando con el tiempo. El ofrecer el regalo especial, la experiencia de compartir con esa persona especial debe ser siempre el valor agregado de la marca.
- Es tarea fundamental recabar información de mercado de manera constante, utilizando los canales ideales, haciendo así que Crostino ofrezca productos cada vez mas personalizados que cubran las necesidades de los clientes.
- Asegurar los stocks de productos necesarios para satisfacer la demanda, anticipando escasez e incremento de costos y abastecimiento de productos importados.
- Crostino busca ser esa alternativa de obsequio que brinde algo más, que motive el compartir y vivir la experiencia, lo cual lo posiciona en un segmento distinto a los competidores. En épocas en las que se disfruta más en casa, el potencial de crecimiento es alentador, sin embargo, el papel del marketing y el cómo llegar al público juega un papel vital.
- Brindar un producto de calidad es el origen de la marca, otorgar exquisitez brindando productos pensados y elaborados para su máxima satisfacción, con precios acorde al mercado. Al considerar la estrategia de mantener los precios a lo largo del tiempo, la labor de negociación con proveedores, gestión de transporte y almacenamiento y optimización de recursos es un reto perenne de Crostino y uno de los compromisos para con los clientes.

RECOMENDACIONES

- En lo que respecta al consumo de productos delicatessen existen diferentes alternativas según el hábito de cada persona, diferentes precios y presentaciones, así como combinaciones que brindan al cliente satisfacción no solo por el consumo, sino por el momento en el cual lo realiza, es por ello por lo que la información recabada para la elaboración de los boxes debe ser lo más fidedigna posible. Se debe utilizar el método de muestreo más eficiente de acuerdo con el giro del negocio, el mismo que se debe realizar de manera continua, buscando tener el mayor impacto sobre los consumidores potenciales.
- Uno de los puntos principales para que Crostino sea una empresa con procesos lean es evaluar de manera precisa los posibles impactos, oportunidades y amenazas del negocio. Establecer objetivos transversales cuya meta sea ofrecer el mejor producto al precio más competitivo con la menor cantidad de desperdicios, optimizando tiempo y recursos, ofreciendo un producto personalizado que lo diferencia de los posibles competidores. La visión de la empresa es fundamental para lograr los objetivos y como ello se refleja en la cultura organizacional de Crostino, bajo un concepto de servicio al cliente en una experiencia integral.
- De acuerdo al análisis realizado, a las condiciones de mercado esperadas según indicadores país para los próximos 5 años, se recomienda llevar el proyecto Crostino a ejecución, dados los beneficios económicos esperados, así como la proporción de mercado insatisfecha a ser cubierta por el proyecto.

REFERENCIAS

- 2 forma de calcular tus activos (2018, 8 de junio). *Manager crecer sin límites*.
<https://www.manager.cl/blog/2-formas-de-calcular-tus-activos-fijos/>
- Aguilar, P. (2021, 1 de junio). El desempleo en Lima subió a 13 % y los salarios cayeron 25,6 % en el 2020. *Agencia EFE*
<https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-lima-subio-a-13-y-los-salarios-cayeron-25-6-2020/20000011-4441368>
- Astudillo, F. & González, M. (2021, 30 de abril). La fiebre en el precio de los fletes marítimos asfixia al comercio latinoamericano. *América Economía*.
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-fiebre-en-el-precio-de-los-fletes-maritimos-asfixia-al-comercio>
- Bravo, F. (2020, 4 de setiembre). Perú: 7 de cada 10 compradores online realizaron compras por internet durante la cuarentena. *Ecommerce News*.
<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/compradores-online-peru.html>
- Bravo, F. (2021, 1 de junio). Comercio electrónico 2020, la industria de mayor crecimiento en Perú. *Ecommerce News*.
<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2023/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Cacaosuyo (s.f.). Conócenos. <https://cacaosuyo.pe/conocenos/>
- Cafetaleros peruanos se unen al paro nacional agrario convocado para el 13 de mayo (2019, 9 de mayo). *Peru 21*. <https://peru21.pe/peru/cafetaleros-peruanos-unen-paro-nacional-agrario-convocado-13-mayo-477292-noticia/>
- Carvajal, F. (2013) Cálculo del tamaño de muestra. Universidad Privada Domingo Savio. <https://es.slideshare.net/FilomenoCarvajal1/clculo-del-tamao-de-muestra-con-ejemplos>
- Comercio electrónico en el Perú movió US\$6,000 millones en el 2020. (2021, 5 de marzo). *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-el-peru-movio-6000-millones-el-2020-836245.aspx>
- Demanda de alimentos orgánicos en el mundo postpandemia es una oportunidad para el agro peruano. (2020, 3 de julio). USIL Blogs.
<https://blogs.usil.edu.pe/novedades/demanda-de-alimentos-organicos-en-el-mundo-postpandemia-es-una-oportunidad-para-el-agro-peruano>
- E-commerce: 58% de las compras en Perú en 2020 se pagaron a través de medios digitales (2020, 8 de junio). *Gestión*. <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/](#)

INEI (2021, febrero) Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana N°2. Informe Técnico. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-mercado-laboral-nov-dic2020-ene2021.pdf>

Ligeritas (s.f.) Nosotros. <https://ligeritascorp.com/nosotros/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 26 de enero). MEF actualizó el Impuesto Selectivo al Consumo para cerveza, tabaco y bebidas de más de 20 grados de alcohol. https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=6867&Itemid=101108&lang=es

Passport Euromonitor (2020). Brand Shares of Alcoholic Drinks. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Passport Euromonitor (2020). Lager by Price Band 2022. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Passport Euromonitor (2020). LBN Brand Shares of Beer. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Passport Euromonitor (2020). LBN Brand Shares of RTDs. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Passport Euromonitor (2022) Sales of Alcoholic Drinks in Peru by Category. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Passport Euromonitor (2022). Alcoholic Drinks vs Selected FMCG Industries. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Passport Euromonitor (2022). Brand Shares of Alcoholic Drinks. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>

Passport Euromonitor (2022). Sales of Alcoholic Drinks in Peru by Category. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/analysis/related>.

Penetración del Internet y smartphones en el país creció 5% este 2020 a raíz de la pandemia (2021, 8 de junio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/penetracion-del-internet-y-smartphones-en-el-pais-crecio-5-este-2020-a-raiz-de-la-pandemia-nndc-noticia/#:~:text=Penetraci%C3%B3n%20del%20Internet%20y%20smartphones,nndc%20%7C%20ECONOMIA%20%7C%20EL%20COMERCIO%20PER%20%39A>

Peralta, N. (2019, 10 de agosto). Mamaquilla, la mejor cafetería de especialidad de Lima. *Cafelab.pe*. <https://cafelab.pe/2019/08/10/mamaquilla-la-mejor-cafeteria-de-especialidad-de-lima/>

Productos orgánicos experimentan un crecimiento en ventas y volúmenes. (2021, 25 de enero). Portal Frutícola.com.
<https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/01/25/productos-organicos-experimentan-un-crecimiento-en-ventas-y-volumenes/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). Tasa de interés promedio de las empresas financieras.
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>

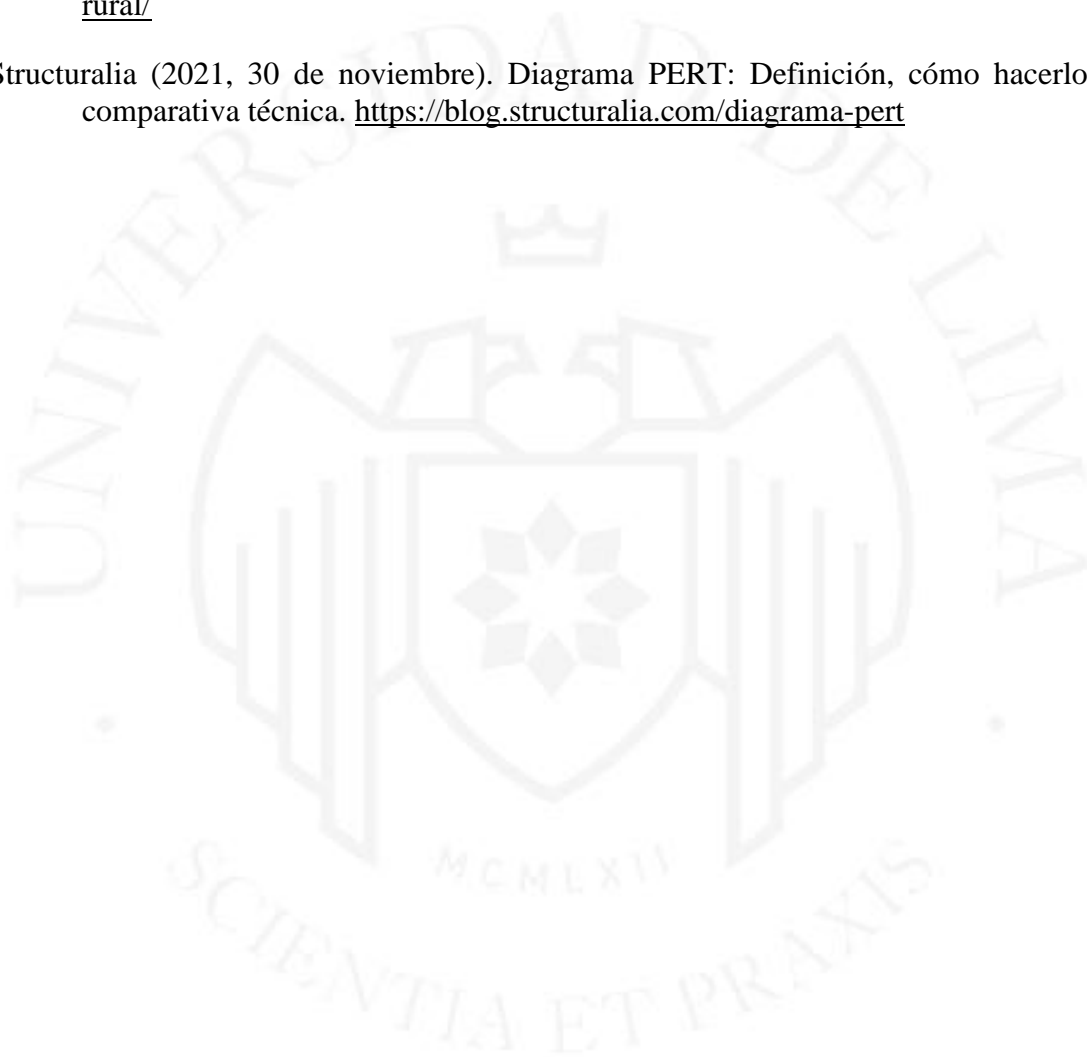


BIBLIOGRAFÍA

Bigtalent (s.f.). 20 Indicadores de Recursos Humanos y sus fórmulas. <https://bigtalent.cl/2020/12/02/20-indicadores-de-rrhh-y-sus-formulas/>

Ñopo, H. & Pajita, D. (2020, 28 de junio). Pandemia y Empleo Rural. junio 3, 2021, de *Foco Económico*. <https://focoeconomico.org/2020/08/28/pandemia-y-empleo-rural/>

Structuralia (2021, 30 de noviembre). Diagrama PERT: Definición, cómo hacerlo y comparativa técnica. <https://blog.structuralia.com/diagrama-pert>





ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de mercado

Hola! El motivo de la presente encuesta es evaluar las preferencias por los packs de regalo gourmet/delicatessen, para lo cual quisiéramos hacerle las siguientes preguntas:

1. Género:
 - Masculino
 - Femenino

2. Rango de Edad:
 - 18 a 24 años
 - 25 a 34 años
 - 35 a 44 años
 - 45 a 54 años
 - 55 a más

3. Distrito de residencia: (Añadir menú desplegable)

4. ¿Realizas compras por internet?
 - Si (continúa a la siguiente pregunta)
 - No (termina la encuesta)

5. Elige la opción que te describe mejor al momento de comprar un regalo para una persona mayor de 25 años:
 - Compras por internet un regalo para que sea enviado directamente a una persona.
 - Compras por internet un regalo para que llegue a tu casa y tú lo entregas personalmente.
 - Prefieres comprar un regalo en la tienda y entregarlo personalmente.
 - Otra

6. ¿Alguna vez has comprado un pack de regalo?
 - Si, alguna vez.

- Si, varias veces.
 - No, pero me gustaría comprar
 - No, no me parece un buen regalo
7. ¿Si compraras un pack de regalo por internet para una persona especial, que presentación te gustaría que tuviera?
- Bolsa de regalo
 - Caja de cartón
 - Caja de madera
 - Canasta
 - Otra (dejar abierto para que completen)
8. Elige las opciones que te gustaría que incluyera el pack:
- Licores
 - Bebidas sin alcohol
 - Quesos
 - Embutidos
 - Frutos secos
 - Delicatessen en pomo
 - Chocolates
 - Postres
 - Snacks
 - Tablas para quesos/embutidos
 - Accesorios de bar (Ejemplo: hielera, cocktailera, saca corchos)
 - Accesorios personalizados (Ejemplo: llaveros, lapiceros, encendedores)
 - Otros
9. ¿Con qué motivo enviarías un pack de regalo?
- Aniversario
 - Cumpleaños
 - Agradecimiento
 - Navidad/Año nuevo

- Otro

10. ¿A qué persona le enviarías un pack de regalo a su casa?

- Papá
- Mamá
- Hermanos
- Pareja
- Jefe o compañero de trabajo
- Cliente
- Otro

11. ¿Cuánto gastarías en un pack de regalo premium para una persona especial?

- entre 50 y 100 soles
- entre 101 y 150 soles
- entre 151 y 200 soles
- entre 201 y 250 soles
- 250 soles a más

12. ¿Qué canal de ventas prefieres para realizar una compra por internet?

- Página web
- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Teléfono
- Otro: _____

13. ¿Qué características valoras más al momento de comprar un pack de regalo?

- Atención personalizada
- Calidad de los productos
- Facilidad en el proceso de compra
- Disponibilidad/Rapidez en la entrega del producto
- Packs personalizados

- Uso de empaques ecológicos
- Uso de productos locales
- Precio
- Otro: _____

14. ¿Está usted familiarizado con los productos de categoría delicatessen?

- Si
- No

15. ¿Qué entiende usted por el término delicatessen?

- Comentario:

16. ¿Qué productos delicatessen le gustaría encontrar en un pack de obsequio?

- Comentario:

17. En base a su respuesta anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un pack de regalo premium para una persona especial?

- entre 50 y 100 soles
- entre 101 y 150 soles
- entre 151 y 200 soles
- entre 201 y 250 soles
- 250 soles a más

Anexo 2: Encuesta a clientes

Hola! El motivo de la presente encuesta es evaluar el conocimiento respecto al mercado de venta de packs de regalo gourmet/delicatessen, para lo cual quisiéramos hacerle las siguientes preguntas:

1. ¿Consume usted productos de obsequio delicatessen? Si la respuesta es negativa, ¿Cuál es el principal motivo?
 - Si/No
 - Motivo:

2. ¿Considera usted que los productos ofrecidos en el mercado son los adecuados según sus gustos?
 - Si/No
 - Motivo:

3. Si la respuesta a la primera pregunta es afirmativa, ¿Su consumo es regular? De no ser así, ¿Cuál es la principal limitante?
 - Si/No
 - Motivo:

4. ¿Considera usted que la oferta de productos de mercado cuenta con la variedad necesaria según sus gustos?
 - Si/No
 - Comentario:

5. ¿Cuál considera es el valor agregado de los productos ofrecidos en el mercado actual?
 - Comentario:

6. ¿Considera usted que cuenta con información suficiente respecto a las alternativas que ofrece el mercado? De ser afirmativa su respuesta, ¿Por qué medio de comunicación es que tiene esta información?

- Si/No
- Comentario:

7. Respecto a los tiempos de entrega de estos productos, ¿Considera que son los adecuados?

- Si/No
- Comentario:

8. ¿Considera usted que las opciones de productos de mercado se ajustan a su necesidad? (Del 1 al 10)

- Comentario:

9. ¿Considera usted que la categoría de obsequios delicatessen está dirigida en su mayoría a hombres o mujeres?

- Hombres
- Mujeres

10. ¿Considera usted que la categoría de obsequios delicatessen está dirigida en su mayoría regalos empresariales o personales?

- Empresariales
- Personales

11. Cuando busca usted canales e información para ventas de obsequios delicatessen, ¿Cuenta con la asesoría necesaria?

- Si/No
- Comentario:

Anexo 3: Encuesta a proveedores

Hola! El motivo de la presente encuesta es evaluar la situación de mercado de venta de packs de regalo gourmet/delicatessen, para lo cual quisiéramos hacerle las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué considera los precios de los productos ofrecidos en el mercado son altos?
- Comentario:
2. ¿Cuál es el principal riesgo para mantener el precio de los productos constante en el tiempo?
- Comentario:
3. ¿Cuál es el principal riesgo de abastecimiento de los productos?
- Comentario:
4. ¿Cuáles son los puntos de mejora en la promoción de los productos?
- Comentario:
5. ¿Cuál es la principal limitante para ofrecer mejores tiempos de entrega?
- Comentario:
6. ¿Cómo se estima la mejor elección de productos para venta?
- Comentario:
7. ¿Por qué considera la gama de productos ofertados es limitada?
- Comentario:
8. ¿Cuál considera es la mayor limitante para brindar un servicio de asesoría personalizado?
- Comentario:

Anexo 4: Cuadro de amortizaciones mensuales (Crédito bancario)

MES	PERIODO	SALDO INICIAL	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA	SALDO FINAL
1	Feb-22	461,000.00	4,364.47	8,189.87	12,554.35	456,635.53
2	Mar-22	456,635.53	4,442.01	8,112.34	12,554.35	452,193.52
3	Abr-22	452,193.52	4,520.92	8,033.42	12,554.35	447,672.59
4	May-22	447,672.59	4,601.24	7,953.10	12,554.35	443,071.35
5	Jun-22	443,071.35	4,682.98	7,871.36	12,554.35	438,388.37
6	Jul-22	438,388.37	4,766.18	7,788.17	12,554.35	433,622.19
7	Ago-22	433,622.19	4,850.85	7,703.49	12,554.35	428,771.33
8	Set-22	428,771.33	4,937.03	7,617.32	12,554.35	423,834.30
9	Oct-22	423,834.30	5,024.74	7,529.61	12,554.35	418,809.56
10	Nov-22	418,809.56	5,114.01	7,440.34	12,554.35	413,695.56
11	Dic-22	413,695.56	5,204.86	7,349.49	12,554.35	408,490.70
12	Ene-23	408,490.70	5,297.32	7,257.02	12,554.35	403,193.38
13	Feb-23	403,193.38	5,391.43	7,162.91	12,554.35	397,801.94
14	Mar-23	397,801.94	5,487.22	7,067.13	12,554.35	392,314.73
15	Abr-23	392,314.73	5,584.70	6,969.65	12,554.35	386,730.03
16	May-23	386,730.03	5,683.91	6,870.43	12,554.35	381,046.11
17	Jun-23	381,046.11	5,784.89	6,769.46	12,554.35	375,261.22
18	Jul-23	375,261.22	5,887.66	6,666.68	12,554.35	369,373.56
19	Ago-23	369,373.56	5,992.26	6,562.09	12,554.35	363,381.30
20	Set-23	363,381.30	6,098.71	6,455.63	12,554.35	357,282.59
21	Oct-23	357,282.59	6,207.06	6,347.29	12,554.35	351,075.53
22	Nov-23	351,075.53	6,317.33	6,237.01	12,554.35	344,758.20
23	Dic-23	344,758.20	6,429.56	6,124.78	12,554.35	338,328.64
24	Ene-24	338,328.64	6,543.79	6,010.56	12,554.35	331,784.85
25	Feb-24	331,784.85	6,660.04	5,894.31	12,554.35	325,124.81
26	Mar-24	325,124.81	6,778.36	5,775.99	12,554.35	318,346.46
27	Abr-24	318,346.46	6,898.78	5,655.57	12,554.35	311,447.68
28	May-24	311,447.68	7,021.34	5,533.01	12,554.35	304,426.34
29	Jun-24	304,426.34	7,146.08	5,408.27	12,554.35	297,280.26
30	Jul-24	297,280.26	7,273.03	5,281.32	12,554.35	290,007.24
31	Ago-24	290,007.24	7,402.24	5,152.11	12,554.35	282,605.00
32	Set-24	282,605.00	7,533.74	5,020.60	12,554.35	275,071.26
33	Oct-24	275,071.26	7,667.58	4,886.76	12,554.35	267,403.68
34	Nov-24	267,403.68	7,803.80	4,750.55	12,554.35	259,599.88
35	Dic-24	259,599.88	7,942.44	4,611.91	12,554.35	251,657.44
36	Ene-25	251,657.44	8,083.54	4,470.81	12,554.35	243,573.90
37	Feb-25	243,573.90	8,227.15	4,327.20	12,554.35	235,346.76
38	Mar-25	235,346.76	8,373.30	4,181.04	12,554.35	226,973.45
39	Abr-25	226,973.45	8,522.06	4,032.29	12,554.35	218,451.39
40	May-25	218,451.39	8,673.46	3,880.89	12,554.35	209,777.93
41	Jun-25	209,777.93	8,827.55	3,726.80	12,554.35	200,950.39
42	Jul-25	200,950.39	8,984.37	3,569.97	12,554.35	191,966.01
43	Ago-25	191,966.01	9,143.98	3,410.36	12,554.35	182,822.03
44	Set-25	182,822.03	9,306.43	3,247.92	12,554.35	173,515.60
45	Oct-25	173,515.60	9,471.76	3,082.58	12,554.35	164,043.84
46	Nov-25	164,043.84	9,640.03	2,914.31	12,554.35	154,403.80
47	Dic-25	154,403.80	9,811.29	2,743.05	12,554.35	144,592.51
48	Ene-26	144,592.51	9,985.59	2,568.75	12,554.35	134,606.92
49	Feb-26	134,606.92	10,162.99	2,391.35	12,554.35	124,443.92
50	Mar-26	124,443.92	10,343.54	2,210.80	12,554.35	114,100.38
51	Abr-26	114,100.38	10,527.30	2,027.04	12,554.35	103,573.08
52	May-26	103,573.08	10,714.32	1,840.02	12,554.35	92,858.76
53	Jun-26	92,858.76	10,904.67	1,649.68	12,554.35	81,954.09
54	Jul-26	81,954.09	11,098.39	1,455.95	12,554.35	70,855.69
55	Ago-26	70,855.69	11,295.56	1,258.78	12,554.35	59,560.13
56	Set-26	59,560.13	11,496.23	1,058.11	12,554.35	48,063.90
57	Oct-26	48,063.90	11,700.47	853.88	12,554.35	36,363.43
58	Nov-26	36,363.43	11,908.33	646.01	12,554.35	24,455.10
59	Dic-26	24,455.10	12,119.89	434.46	12,554.35	12,335.21
60	Ene-27	12,335.21	12,335.21	219.14	12,554.35	0.00
					753,260.74	

10% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.




Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 10 words)

Exclusions


- ▶ 1 Excluded Source

Top Sources

- 10%  Internet sources
- 0%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags




1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**
547 suspect characters on 6 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



- 10%  Internet sources
- 0%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	3%
2	Student papers	Universidad de Lima	2%
3	Internet	hdl.handle.net	1%
4	Student papers	Universidad TecMilenio	<1%
5	Internet	repositorio.usil.edu.pe	<1%
6	Student papers	Universidad del Istmo de Panamá	<1%
7	Internet	www.coursehero.com	<1%
8	Student papers	Pontificia Universidad Catolica del Peru	<1%
9	Internet	issuu.com	<1%
10	Internet	tesis.usat.edu.pe	<1%
11	Internet	www.issup.net	<1%

12	Internet	www.lastinajas.org	<1%
13	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
14	Internet	www.panoramapetrolero.com	<1%
15	Internet	pdfcoffee.com	<1%
16	Internet	upc.aws.openrepository.com	<1%
17	Internet	miempl.blogspot.com	<1%
18	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
19	Student papers	Universidad San Marcos	<1%
20	Internet	docplayer.es	<1%
21	Internet	repositorio.upao.edu.pe	<1%
22	Student papers	Tecsup	<1%
23	Internet	huarazvirtual.blogspot.com	<1%
24	Internet	www.researchgate.net	<1%
25	Internet	dspace.unitru.edu.pe	<1%

26	Internet	observatorioplanificacion.cepal.org	<1%
27	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
28	Publication	Andrés Francisco Baute Gutiérrez. "Modelo de madurez predictivo para el manag...	<1%
29	Internet	repositories.lib.utexas.edu	<1%
30	Internet	repositorio.espe.edu.ec	<1%
31	Student papers	Universidad Católica de Santa María	<1%
32	Student papers	Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
33	Internet	eprints.ucm.es	<1%
34	Internet	id.scribd.com	<1%
35	Internet	repositoriodigital.tuxtla.tecnm.mx	<1%
36	Internet	www.findeter.gov.co	<1%
37	Internet	www.freelancer.com	<1%
38	Internet	doi.org	<1%
39	Internet	dspace.espoch.edu.ec	<1%

40	Internet	moam.info	<1%
41	Internet	prezi.com	<1%
42	Internet	repositorio.up.edu.pe	<1%
43	Internet	repositorio.zegel.edu.pe	<1%
44	Internet	tercera.copesa.cl	<1%
45	Internet	www.cec.org	<1%
46	Internet	www.cotizenet.com	<1%
47	Internet	www.gerencia.cl	<1%
48	Internet	www.minsalud.gov.co	<1%

