

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan y Diseño de una Propuesta de Negocio
“P’UKU: Coworking Gastronómico en el Distrito de San Isidro”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Cristina Liset Andrade Risco, DNI 40431099

Giancarlo Agustín Guevara Torres, DNI 43447805

Pedro Rubén Mayorga Aparicio, DNI 41647382

Araceli Pacheco Villanueva, DNI 41644099

ASESOR

Daniel Eduardo Guevara Sánchez, DNI 09412483

ORCID 0000-0002-6374-8062

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldmann, Presidente

Leopoldo Gabriel Arias Bolzmann, Jurado

Surco, setiembre 2021

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

Al profesor Daniel Guevara, nuestro asesor, por su apoyo constante durante todo el proceso de elaboración de esta tesis.

A todos los profesores de CENTRUM PUCP, en especial la profesora Kelly Rojas y al profesor Alex Llaque, quienes, con sus enseñanzas y colaboración, nos permitieron desarrollar esta presente investigación.

Dedicatorias

A mis padres, Dehera y Víctor, por su apoyo incondicional. A mi hija, Camila, por ser mi inspiración y mi mayor soporte.

Cristina Andrade

A mis padres por toda su comprensión, amor y ayuda en todas las etapas de mi vida.

Giancarlo Guevara Torres

A mis padres por su incondicional apoyo en todos mis proyectos.

Araceli Pacheco

A Alejandro, por ser mi alegría. A mi esposa Rubí, por su soporte y apoyo. A mis padres, Pedro y Doris, con quienes estaré eternamente agradecido por una formación en familia y valores.

Pedro Mayorga

Resumen Ejecutivo

A raíz de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, muchas empresas de diferentes tamaños y sectores se han visto obligadas a reducir e incluso cerrar sus operaciones, que resultó en un aumento de la tasa de desempleo: de 7.1% en febrero 2020 a 15.3% en marzo del 2021 (BCRP, 2021). Sin embargo, durante los periodos de crisis, como la actual situación económica que se experimenta en el Perú, se potencian diferentes cualidades del ser humano, como el espíritu emprendedor, el mismo que se ha visto aumentado, principalmente en el sector gastronómico. El presente plan de negocio tiene como iniciativa ayudar este espíritu emprendedor a través de una alternativa de alquiler compartido de espacios, conocido como *coworking*, denominada P'uku. La idea principal es ofrecer a micro emprendedores gastronómicos, la oportunidad de desarrollo de sus emprendimientos en ambientes profesionales, flexibilidad de horarios y sin necesidad de invertir altos montos de capital en infraestructura. Los resultados de encuestas realizadas a 59 micro emprendedores gastronómicos de Lima Metropolitana permiten constatar la valoración de servicios como almacenaje, *delivery* para compra de materias primas y entrega de productos terminados. Por esta razón, estos servicios fueron adicionados a la propuesta inicial, para permitir a los usuarios incrementar su productividad, mejorar costos y lograr llegar a más clientes. En términos de viabilidad, se evidencia un impacto positivo tanto económico como social. El valor actual neto que genera el proyecto en un período de 10 años es S/ 468,098.25, que significa un valor positivo para los accionistas.

Abstract

As a result of the pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus, many companies, from different sizes and sectors had to reduce and even close their operations, resulting in an increase of the unemployment rate from 7.1% in February 2020 to 15.3% in March 2021 (BCRP, 2021). However, during periods of crisis, such as the current economic situation in Peru, many qualities of the human being are enhanced, such as the entrepreneurial spirit, has experienced growth, mainly in the gastronomic sector. The initiative of this business plan is to help this entrepreneurial spirit through an alternative of shared rental of spaces, also known as coworking, called P'uku. The main idea of P'uku is to offer small entrepreneurs the opportunity to develop their business in well-equipped environments, flexible schedules and without the need to invest large amounts of capital in infrastructure. The results of surveys carried out with 59 gastronomic entrepreneurs in Metropolitan Lima, allow us to verify the value of services; storage, delivery for purchase of raw materials and delivery of their finished products. For this reason, these services were added to the initial proposal, to allow users to increase their productivity, improve costs, and gain more market share. In terms of viability, a positive economic and social impact is evident. The net present value generated by the project in a period of 10 years is S/ 468,098.25, which means a positive value for the shareholders.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas		vii
Lista de Figuras		ix
Capítulo I: Introducción		1
1.1	Planteamiento de la Propuesta de Negocio	2
1.2	Misión del Negocio	5
1.3	Visión de la Empresa	5
1.4	Justificación del Negocio	6
1.4.1	Impacto	6
1.4.2	Ventaja	9
1.4.3	Ganancia	10
1.4.4	Atractividad de la industria/mercado	10
1.4.5	Ganancia y motivación	11
1.5	Marco de Referencia	11
1.6	Conclusiones	13
Capítulo II: Análisis del Entorno Interno y Externo		14
2.1	Análisis PESTE	14
2.1.1	Análisis político, gubernamental y legal.....	14
2.1.2	Análisis económico y financiero.....	15
2.1.3	Análisis social, cultural y demográfico.....	20
2.1.4	Análisis tecnológico y científico.....	21
2.1.5	Análisis ecológico y ambiental	25
2.2	Análisis de la Industria a la que Pertenece el Negocio	27
2.2.1	Sector inmobiliario.....	27

2.2.2	Sector gastronómico.....	28
2.3	Estructura Competitiva del Mercado	30
2.4	Análisis de Mercado	32
2.4.1	Clientes	34
2.4.2	Demanda potencial.....	36
2.4.3	Participación de mercado	39
2.5	Análisis AMOFHIT	40
2.5.1	Administración.....	40
2.5.2	Marketing.....	41
2.5.3	Operaciones.....	42
2.5.4	Finanzas	42
2.5.5	Información.....	43
2.5.6	Tecnología.....	43
2.5.7	Recursos humanos	43
2.6	Conclusiones	44
Capítulo III: Metodología		46
3.1	Design Thinking	46
3.1.1	Diagnóstico	48
3.1.2	Fortalezas	49
3.1.3	Principal necesidad	50
3.1.4	Problemas identificados	50
3.1.5	Problema clave.....	51
3.1.6	Alternativa de solución	51
3.1.7	Prototipo.....	52
3.1.8	Validación del prototipo final	58

3.2	Business Model Canvas	64
3.3	Lean Startup	69
3.3.1	Técnicas del Lean Startup	69
3.3.2	Pasos del método Lean Startup	70
3.3.3	Fases de implementación de P'uku.....	71
3.4	Conclusiones	76
Capítulo IV: Definición del Negocio		77
4.1	Consolidación de la Propuesta de Valor	77
4.2	Estrategia	83
4.3	Propósito de la marca	85
4.4	Misión, Visión y Objetivos del Negocio	85
4.4.1	Objetivos del negocio	86
4.5	Conclusiones	86
Capítulo V: Planes de Acción		88
5.1	Plan Comercial	88
5.1.1	Plan estratégico de marketing	89
5.1.2	Objetivos de marketing y ventas.....	91
5.1.3	Buyer persona	95
5.1.4	Embudo de ventas	96
5.1.5	Embudo de marketing	98
5.1.6	Análisis de los futuros competidores	99
5.1.7	Política de precios	100
5.1.8	Marketing mix.....	100
5.1.9	Plan de comunicación de marketing	102
5.1.10	Plan de comunicación en PR.....	108

5.1.11	Estimación de la demanda	112
5.2	Plan de Operaciones	112
5.2.1	Capacidad de operaciones.....	114
5.2.2	Ubicación de las instalaciones	114
5.2.3	Diseño del producto	115
5.2.4	Diseño de la distribución de la planta	115
5.2.5	Costos de operaciones.....	117
5.2.6	Restricciones, regulaciones y licencias.....	118
5.3	Plan de Gestión del Talento	119
5.3.1	Desarrollo organizacional	120
5.3.2	Perfil del equipo y estímulos.....	121
5.3.3	Estructura inicial	121
5.3.4	Política de remuneraciones	123
5.4	Plan Financiero	124
5.4.1	Inversiones	124
5.4.2	Estructura de financiamiento	127
5.4.3	Capital de trabajo	127
5.4.4	Estados financieros proyectados	128
5.4.5	Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto.....	134
5.4.6	Escenarios y análisis de sensibilidad	137
5.5	Plan de Implementación y Factores de Éxito	139
5.5.1	Fase 1: Definición de factores de éxito.....	139
5.5.2	Fase 2: Indicadores	140
5.5.3	Fase 3: Implementación del plan	142
5.6	Relevancia Social	142

5.7	Rentabilidad social	146
5.7.1	Beneficios sociales.....	147
5.7.2	Costos sociales.....	149
5.8	Conclusiones	152
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones		153
6.1	Conclusiones	153
6.2	Recomendaciones	155
Referencias		158
Apéndice A: Flourishing Business Model Aplicado a P'uku		171
Apéndice B: Cuestionario para Estudio de Mercado		172
Apéndice C: Modelo de Acta de Reunión de Design Thinking		177
Apéndice D: Cálculo de VAN SOCIAL		179
Apéndice E: Cálculo del Costo Social		180

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Perspectivas para los Países de América Latina y El Caribe</i>	17
Tabla 2.	<i>Perú en el Índice de Competitividad Global</i>	24
Tabla 3.	<i>Matriz de Priorización de Problemas</i>	50
Tabla 4.	<i>Comparativo de Servicios de Coworking Gastronómicos</i>	83
Tabla 5.	<i>Matriz FODA</i>	84
Tabla 6.	<i>Nivel de Ocupabilidad de Instalaciones por Parte de Emprendedores Gastronómicos</i>	113
Tabla 7.	<i>Personal Preoperativo</i>	113
Tabla 8.	<i>Costos Fijos (en Miles de Soles)</i>	117
Tabla 9.	<i>Costos Variables (en Miles de Soles)</i>	118
Tabla 10.	<i>Remuneración por Puestos (en Soles)</i>	124
Tabla 11.	<i>Sistema de Remuneraciones y Compensaciones de P'uku (en Soles)</i>	124
Tabla 12.	<i>Estructura de Inversión en Mobiliario y Enseres de Cocina (en Soles)</i>	125
Tabla 13.	<i>Estructura de Inversión en Mobiliario de Oficina (en Soles)</i>	126
Tabla 14.	<i>Estructura de Inversión en Equipos (en Soles)</i>	126
Tabla 15.	<i>Estructura de Gastos Preoperativos (en Soles)</i>	126
Tabla 16.	<i>Estructura de Financiamiento (en Soles)</i>	127
Tabla 17.	<i>Estructura de Capital de Trabajo (en Miles de Soles)</i>	128
Tabla 18.	<i>Lista de Precios (en Soles, sin IGV)</i>	129
Tabla 19.	<i>Proyección de Ingresos (en Miles de Soles, sin IGV)</i>	129
Tabla 20.	<i>Costos y Gastos Fijos (en Miles de Soles)</i>	130
Tabla 21.	<i>Costos Variables (en Miles de Soles)</i>	130
Tabla 22.	<i>Gastos Administrativos (en Miles de Soles)</i>	131
Tabla 23.	<i>Costos de Venta (en Miles de Soles)</i>	131

Tabla 24.	<i>Punto de Equilibrio en Unidades (x Mes)</i>	132
Tabla 25.	<i>Punto de Equilibrio en Miles de Soles (x Mes)</i>	132
Tabla 26.	<i>Depreciación (en Miles de Soles)</i>	132
Tabla 27.	<i>Flujo de Caja Libre (en Miles de Soles)</i>	133
Tabla 28.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas (en Miles de Soles)</i>	134
Tabla 29.	<i>Costo de Oportunidad del Capital</i>	135
Tabla 30.	<i>Costo de la Deuda</i>	136
Tabla 31.	<i>Costo Medio Ponderado de Capital</i>	136
Tabla 32.	<i>VAN y TIR</i>	137
Tabla 33.	<i>Análisis de Escenarios</i>	138
Tabla 34.	<i>Metas impactadas</i>	144
Tabla 35.	<i>TSRI - Índice de relevancia específica sobre la meta</i>	146
Tabla 36.	<i>Proyección de beneficios sociales en soles</i>	148
Tabla 37.	<i>Consolidado de emisión de CO2 y costo social total en soles</i>	151

Lista de Figuras

Figura 1.	<i>Evolución de Indicadores de Riesgo País de Perú y Latinoamérica durante 2016-2019.....</i>	19
Figura 2.	<i>I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016.....</i>	22
Figura 3.	<i>Ubicación de Países de la Región en el Reporte de Competitividad Global 2011-2012.....</i>	23
Figura 4.	<i>Carta de Precios de Coco Cookworking.....</i>	31
Figura 5.	<i>Nivel de Estudios de Encuestados.....</i>	34
Figura 6.	<i>Edad de los Encuestados.....</i>	35
Figura 7.	<i>Alquiler de Espacio por Horas en un Coworking Gastronómico.....</i>	36
Figura 8.	<i>Horas que los Emprendedores/Empresarios Gastronómicos le Dedicar a Diario a su Negocio.....</i>	37
Figura 9.	<i>Disposición para Alquilar Cocinas Profesionales por Horas.....</i>	37
Figura 10.	<i>Días que Preferirían Alquilar los Emprendedores Gastronómicos la Cocina Profesional.....</i>	38
Figura 11.	<i>Horario en el que Preferirían Alquilar los Emprendedores Gastronómicos la Cocina Profesional.....</i>	38
Figura 12.	<i>Estadística de Emprendedores Gastronómicos que Han Escuchado Hablar del Modelo de Negocio de Coworking Gastronómico.....</i>	40
Figura 13.	<i>Prototipo de la Página Inicial de la Web de P'uku.....</i>	53
Figura 14.	<i>Sección “Comprar”, que Muestra los Principales Productos de Clientes.....</i>	54
Figura 15.	<i>Sección Reserva On Line, que Muestra Servicios Ofrecidos.....</i>	55
Figura 16.	<i>Sección “Planes y Precios” de las Horas de Cocina.....</i>	55

Figura 17. Sección “Miembros” para Inscribirse y Ser Parte de la Comunidad del Coworking.....	56
Figura 18. Sección “Foro”.....	56
Figura 19. Sección “Acerca de”.....	57
Figura 20. Portal de Inicio P’uku.....	58
Figura 21. Mejora Implementada en el Home gracias al Feedback de los Emprendedores.....	59
Figura 22. Ubicación Estratégica de P’uku.....	60
Figura 23. Sección “P’uku Eventos”.....	60
Figura 24. Sección “P’uku Socios” para Contar la Historia de los Emprendimientos.....	61
Figura 25. Sección “P’uku Kitchen”.....	62
Figura 26. Sección de Preguntas Frecuentes.....	62
Figura 27. Sección “P’uku Planes”, que Ofrece Tres Paquetes: Básico, VIP y Premium...63	
Figura 28. Sección “Contáctanos”.....	64
Figura 29. Lienzo de Modelo de Negocio Propuesto por Upward y Jones.....	66
Figura 30. Implementación de P’uku en Fases.....	72
Figura 31. Fase Inicial para Elegir el Plan.....	73
Figura 32. Fase para Elegir las Horas de Alquiler de Cocina.....	73
Figura 33. Fase para Elegir Horario.....	74
Figura 34. Fase Final para Pagar por el Plan o Alquiler de Cocina y Confirmar la Reserva.....	75
Figura 35. Valor Agregado de P’uku.....	80
Figura 36. Propuesta de Valor de P’uku.....	81
Figura 37. Nivel de Estudios de Encuestados.....	93
Figura 38. Edad de Encuestados.....	94
Figura 39. Mapa de Empatía.....	96

Figura 40. <i>Buyer Persona</i>	96
Figura 41. <i>Estrategia de Medios con Objetivos Iniciales en P'uku</i>	103
Figura 42. <i>Plan de Medios de Marketing Digital P'uku</i>	104
Figura 43. <i>Plan de Medios de Marketing en Publicidad Digital – P'uku</i>	104
Figura 44. <i>Comparativo de Tendencias: Emprendedor + Gastronómico</i>	106
Figura 45. <i>Comparativo de Tendencias: Coworking + Gastronómico</i>	106
Figura 46. <i>Cotización de Publicidad Digital con Banners en la Web de El Comercio</i>	107
Figura 47. <i>Presupuesto Anual de Marketing – P'uku para 2021</i>	108
Figura 48. <i>Presupuesto Anual de Marketing – P'uku para 2022</i>	108
Figura 49. <i>Contexto de la Comunicación en Medios en el Perú</i>	109
Figura 50. <i>Público Objetivo</i>	110
Figura 51. <i>Plan de Comunicación en PR - P'uku</i>	112
Figura 52. <i>Diseño de Cocina Industrial</i>	116
Figura 53. <i>Estructura inicial de P'uku</i>	123
Figura 54. <i>P'uku: Un Proyecto de Doble Impacto</i>	140
Figura 55. <i>Indicadores de Impacto</i>	141
Figura 56. <i>Objectives and Key Results (OKR) de P'uku</i>	142

Capítulo I: Introducción

El Perú es uno de los países con mayor espíritu emprendedor en el mundo. Un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor durante los años 2017 y 2018 reveló que el Perú es el primer país en Latinoamérica y el quinto en el mundo en la valoración del índice que mide la intención para emprender. Según dichos resultados, el Perú presenta un índice de 0.37, por encima del 0.10 de la región y de países como Colombia (0.29), Chile y Ecuador (con 0.28 cada uno) (Serida et al., 2020).

Dicha investigación también reveló que el 43% de los peruanos evalúa iniciar su propio negocio o emprendimiento en los próximos años por lo siguiente: (a) anhelan ser independientes, (b) existe una percepción optimista de la ocurrencia de oportunidades, (c) muchos de ellos cuentan con los conocimientos y habilidades para emprender, y (d) el Perú es un país en el que se valoran las iniciativas empresariales. Solo Colombia lo sobrepasa con esta intención con una tasa de 53% y Ecuador con 48% (Serida et al., 2020).

Durante el 2020, desde el inicio de la pandemia covid-19, tras la crisis económica que ocasionó los primeros meses en cuarentena y que trajo en muchos sectores desempleo, este espíritu emprendedor se desarrolló y creció aún más en el Perú, sobre todo en el rubro gastronómico, como una opción que permitió a varios peruanos ser resilientes. Y es que el sector gastronómico ha tenido un crecimiento importante en el país, y ha sido considerado incluso como un *boom* empresarial en los últimos años.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2018 los negocios gastronómicos aumentaron en 3.04% y los ingresos de muchos restaurantes, según la Encuesta Mensual de Restaurantes, crecieron en 2.88%, debido a que se incrementó el número de pollerías, cevicherías, restaurantes de comidas rápidas y de comida típica regional, con el impulso de festivales de comida como Mistura, Gochiso Perú, Día del Dulce Peruano, Día del Pollo a la Brasa y otras celebraciones gastronómicas, que promovieron aún

más el consumo (INEI, 2018). Sin embargo, la actual situación por la que atraviesa el país debido a la covid-19 hizo que tan solo a noviembre del 2020, más de 100,000 restaurantes de todo el país cierren definitivamente (“100 mil restaurantes cerraron,” 2020).

Por eso, tomando en cuenta el espíritu emprendedor de los peruanos, así como el *boom* gastronómico en el país y los efectos de la pandemia, la presente investigación plantea una propuesta de negocio de *coworking* gastronómico que funcione como una alternativa para este segmento y les permita no solo retomar sus actividades económicas y contribuir a la canasta familiar, sino también darles la oportunidad de poder generar sus propios negocios.

1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio

La propuesta de negocio que plantea esta tesis es la creación de un *coworking* gastronómico con doble impacto, social y económico, debido a que permitirá el crecimiento sostenible de los micro emprendedores gastronómicos al ofrecer ambientes de cocinas profesionales totalmente implementadas, climatizadas, con almacenamiento en frío y seco, para que puedan elaborar sus productos de una manera más ágil, eficiente y segura, que les permita producir más en menor tiempo, y así llegar a un mayor público.

Para ello, se ha considerado como diferencial y ventaja competitiva que la sede de P’uku se ubique dentro de un edificio de *coworking* empresarial, debido a que permitiría que los ejecutivos y *freelancers* que trabajan en el edificio sean los primeros clientes de los micro emprendedores gastronómicos. Normalmente, la competencia ubica sus espacios de *coworking* gastronómico o de *dark kitchens* en locales propios, cerrados al público, en los que comparten cocinas profesionales, para luego vender sus platos vía *delivery*. Eso reduce la venta y su mercado solo al de entrega a domicilio. Sin embargo, al estar P’uku ubicado dentro de un edificio de *coworking*, ofrece la posibilidad de sumar a los clientes habituales que ya tiene cada micro emprendedor gastronómico, a los pequeños empresarios, *freelancers* y ejecutivos que trabajan en los otros pisos como clientes potenciales. Esto es importante,

porque normalmente los edificios de *coworking* cuentan con un espacio para compartir *drinks* los viernes de *after office* y suelen ser muy concurridos; sin embargo, no ofrecen comida o postres, que sería muy valioso para sus locatarios. Además, habrá un cliente de P'uku que ofrezca los productos de su empresa y/o de otros micro emprendedores en un carrito portátil que recorrerá cada piso del edificio de *coworking*. Esta forma de venta suele usarse en compañías con un número grande de colaboradores y ubicados en diferentes pisos, modelo que es muy exitoso y que, por ello, es replicable en el edificio de *coworking*.

La propuesta de negocio contempla alquilar un espacio en un edificio de *coworking* ubicado en la avenida Javier Prado cerca de Rivera Navarrete, límite entre San Isidro y Lince, porque al ser considerada una zona empresarial, con mucha afluencia de personas, que congrega diariamente a miles de ejecutivos, permite a los micro emprendedores tener una mayor cantidad de clientes potenciales no solo dentro del edificio, sino en otras organizaciones o locales aledaños, lo que hace a esta propuesta aún más atractiva. Esta ubicación es estratégica, porque tiene mucho movimiento empresarial y ejecutivo. Hay otros edificios de *coworking* cercanos, pero también se ubican las grandes entidades financieras en los alrededores. En tiempos de prepandemia, los restaurantes y el patio de comidas del centro comercial ubicado en la calle Las Begonias no se daban abasto ante tanta demanda. Ahora, en tiempos de pandemia, muchos de esos restaurantes cerraron sus puertas; sin embargo, un gran porcentaje de colaboradores ha retomado labores de forma presencial, debido a que los trabajadores del sector financiero que laboran en esos edificios son de atención al público.

Además, la opción de alquiler de cocinas profesionales muy bien equipadas, y en un local que ofrece todas las medidas de higiene y que cuenta con todos los protocolos de bioseguridad, permitirá también a los micro emprendedores reservar los espacios para ofrecer clases personalizadas, talleres presenciales o clases en línea sobre la elaboración de sus platos o postres. También, podrán hacer uso de este material audiovisual en sus redes sociales para

conseguir más seguidores y clientes, y así impulsar la venta de sus productos gracias al marketing digital.

Para este negocio, se considera como clientes objetivo a los micro emprendedores gastronómicos que tienen poco tiempo en el negocio (tres años a menos) y que cuentan con un capital moderado para invertir. La razón es que muchos de ellos, en su mayoría, han iniciado o potenciado su emprendimiento durante la pandemia, debido a que perdieron sus empleos y ahora es su única fuente de ingresos. Por ello cuidan su capital de trabajo, porque tienen una mayor aversión al riesgo.

Esta propuesta de negocio también permite ofrecer una mayor tranquilidad a los micro emprendedores gastronómicos, ya que temen arriesgar el poco capital que tienen en implementar la infraestructura necesaria para un local propio, pues nada le asegura el éxito a largo plazo. Existen razones para ellos tengan este temor. Un estudio independiente realizado por Bernardo Roca Rey (2016) para la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) reveló que, en promedio, solo tres de cada 10 restaurantes abiertos en el año resultaban exitosos. Esto debido a que la apertura de un restaurante demanda una inversión muy alta, con un retorno a mediano o largo plazo, y cuya falta de liquidez muchas veces termina sumiendo a la empresa en un sinfín de deudas.

En ese sentido, el temor de los micro emprendedores sobre la posibilidad de alquilar un local para su emprendimiento tiene sustento, porque los contratos son anuales e implican que deban pagar unos meses de adelanto y garantía. Muchos de ellos no cuentan con ese capital, o temen perder el poco dinero que tienen, sobre todo cuando necesitan acondicionar también el local, comprar utensilios, menaje, etc. A ello se le suma que durante la pandemia de la covid-19, el sector gastronómico fue uno de los más afectados, ya que durante la cuarentena dichos establecimientos fueron obligados a detener sus operaciones. Según el INEI (2020b), los negocios de restaurantes y servicios de *catering* disminuyeron 99.59% y

96.50%, respectivamente. Por esta razón, iniciar un negocio en un *coworking* gastronómico constituye una excelente oportunidad para los micro emprendedores, ya que además podrán ofrecer otros servicios que le den un valor agregado.

Una gran ventaja es que actualmente en el Perú solo existe un *coworking* gastronómico, ubicado en el centro comercial Real Plaza, conocido como Coco Cookworking, que albergaba a 27 micro emprendedores gastronómicos, pero que debido a la pandemia detuvo sus actividades. Sin embargo, en agosto del 2020 Coco Cookworking ha retomado sus actividades con tan solo 12 negocios, debido a que las personas al inicio del estado de emergencia solo asistían a los centros comerciales para compras básicas en el supermercado o para realizar operaciones en el banco. Además, el diferencial que ofrece la propuesta de negocio es la ubicación dentro de un edificio de *coworking*, que brinda más garantías de éxito como las descritas al inicio, debido a que estos edificios continúan operando con los protocolos de seguridad y salubridad; donde no existe conglomeración de personas, porque el alquiler de muchas de las oficinas son espacios pequeños que albergan dos o tres personas, en los que se respetan las medidas de distanciamiento social recomendadas por el Ministerio de Salud.

1.2 Misión del Negocio

La misión del negocio será la siguiente: Contribuir con el desarrollo de los emprendimientos gastronómicos, ofreciéndoles la mejor opción de infraestructura y servicios funcionales de cocina para potenciar el crecimiento sostenible de sus negocios.

Se considera que la misión permite trazar la ruta para elaborar el plan de negocio y plantear estrategias en busca de alcanzar los objetivos.

1.3 Visión de la Empresa

La visión de la empresa será: Convertirnos, al 2025, en la empresa de *coworking* gastronómico con el mayor porcentaje de ocupabilidad en Lima Metropolitana, operando de

una forma rentable, sostenible y amigable con el medio ambiente.

Con la presente propuesta de negocio se podrá alcanzar esta visión, al apoyar al emprendedor gastronómico brindándole las facilidades que le permitan obtener una mayor liquidez e invertir gradualmente en su crecimiento.

1.4 Justificación del Negocio

Se considera que la propuesta de negocio de *coworking* gastronómico es una oportunidad que se sustenta en cinco factores clave, que se detallarán a continuación.

1.4.1 Impacto

Esta propuesta es sumamente eficiente para los micro emprendedores gastronómicos, ya que les permitirá, a través del alquiler de cocinas profesionales en P'uku Coworking Gastronómico, producir más en menor tiempo, para llegar a un mayor mercado y sin la necesidad de una alta inversión de capital. También, mantener el flujo de efectivo necesario para que el negocio de los micro emprendedores sea sostenible en el tiempo. En este sentido, la propuesta de negocio tiene doble impacto: social y económico, porque se podrá acompañar a los micro emprendedores en su desarrollo hasta que consigan consolidarse y crecer lo suficiente como para invertir en un local propio.

También es exponencial, porque les permitirá el crecimiento continuo en paralelo con el negocio propuesto, por lo que es un *win-win* para ambas partes. La consolidación y desarrollo de ellos hará que la confianza en el servicio ofrecido mejore y tenga buena reputación, de tal manera que se obtengan recomendaciones. De esta forma, el negocio propuesto se alinea con las metas país, moviendo la aguja en relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, de la que el Perú forma parte, y que hace referencia al trabajo decente y crecimiento económico (Naciones Unidas, 2021).

Y es que esta propuesta de negocio busca ser sostenible; por eso está enfocada en el cumplimiento de dos metas principales del ODS 8 sobre Trabajo Decente y Crecimiento Económico de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2021):

- La meta 8.3, que plantea la importancia de promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, fomentando la formalización y el crecimiento de las microempresas y pequeñas empresas.
- La meta 8.5, la cual señala que es indispensable lograr el empleo pleno y productivo, estimular el trabajo decente en hombres y mujeres.

En ese sentido, se tienen indicadores sociales que permiten visibilizar a cuántos pequeños negocios se ayuda con P'uku; en un inicio sería un grupo de 15 emprendimientos gastronómicos al mes, con proyección de que esta cifra vaya en aumento.

Pero también se dispone de otro indicador social sobre el porcentaje de ventas que alcanza cada cliente, porque así se apreciará si es tangible su crecimiento al llegar a más mercado, tener un mayor porcentaje de ventas y con ello más ganancias. En ese sentido, debería ser un porcentaje mayor de ventas del 15% al inicio y con miras al crecimiento sostenido y sostenible. Si se logran cumplir estos KPI (medidores de desempeño) sociales será más sencillo que los micro emprendedores puedan crecer e impulsar su formalización, debido a que implica una pequeña inversión. Además, en el equipo de P'uku trabajan personas que brindan asesoría para iniciar los trámites, para que así luego sean empresas sujetas de crédito.

Para el cumplimiento de cualquier meta relacionada con los ODS, está inmerso el objetivo 17 —Alianzas para lograr objetivos—, en el cual P'uku como modelo de negocio tendría una participación activa, al ser el promotor e impulsor de que los emprendimientos gastronómicos que serán clientes del *coworking* puedan formalizarse y crecer, para que luego,

cuando ya se hayan desarrollado y tengan su local propio, puedan abrir espacio a otros emprendimientos, que serían los nuevos clientes. Este ODS es indispensable, porque son las alianzas las que permitirán que a través de P'uku se pueda ayudar a formalizar estos emprendimientos, poniéndolos en contacto con Tu Empresa del Ministerio de Producción, o también con medios de pago digitales, que son más seguros que el efectivo y que contribuirán a su digitalización, algo tan importante en tiempos de pandemia. Hoy en día, hay opciones de financiamiento bancario que no solicitan un historial crediticio, sino que pueden usar la información del movimiento de los POS o de la facturación a través de aplicativos digitales como Rappi, para facilitar a los micro emprendedores el acceso a préstamos que les permitan, de acuerdo con sus necesidades, invertir y hacer crecer sus negocios.

Y es que la propuesta de negocio busca impactar positivamente en la sociedad, ayudando a los nuevos emprendedores gastronómicos, quienes cuentan con un pequeño capital, pero no desean arriesgarse invirtiendo aún en un restaurante propio, porque temen que puedan fracasar y perderlo todo. Sin embargo, estos emprendedores sí pueden invertir un monto menor e ir evaluando su acogida en los clientes, para que conforme su negocio crezca, puedan luego invertir en un restaurante o local propio. De esta forma, el negocio es sostenible porque les permite tener liquidez.

Asimismo, otro grupo en el que se busca impactar son aquellos emprendedores que se encuentran en la etapa inicial de sus negocios postpandemia y que ahora desean llegar a más clientes; sin embargo, no cuentan aún con el capital para invertir en una cocina industrial, por lo que el presente modelo de negocio les permitirá elaborar comidas o postres para un mayor número que lo que hacen en sus casas, e incluso grabar tutoriales o videos en redes para promocionar su negocio. También se pretende impactar son los microempresarios que tienen negocios de *catering*, porque este modelo les permitiría llegar a un público más grande y preparar sus productos en cocinas profesionales para distribuirlas en la zona comercial de San

Isidro, donde se encuentran muchos edificios de empresas que hacen eventos y desayunos de trabajo, que, además, es una zona céntrica y estratégica para movilizarse a varios distritos aledaños de Lima.

Adicionalmente, se busca llegar a los micro emprendedores gastronómicos que tienen menos de tres años en el mercado, y que empezaron en el negocio como un emprendimiento o *hobbie* alternativo o en paralelo al trabajo que tenían, pero que hoy, tras la pandemia, necesitan profesionalizarse aún más, porque se ha convertido en el principal sustento de su hogar. Un grupo adicional de impacto son los micro emprendedores gastronómicos que tuvieron que dejar sus locales durante la pandemia, porque perdieron dinero por la cuarentena y les resultaba costoso seguir, pero ahora subsisten con la venta por *delivery*; ellos podrían alquilar espacios por horas o días en el local ofrecido, para tener mayor flujo de liquidez y ampliar la zona de reparto.

1.4.2 Ventaja

Esta propuesta de negocio de *coworking* gastronómico estará ubicada en un edificio de *coworking* empresarial, propuesta que actualmente no existe en el país. Eso brindará una ventaja competitiva a los micro emprendedores, quienes podrán ofrecer sus productos a los ejecutivos, colaboradores y *freelancers* que laboran en los otros pisos del edificio del *coworking*.

Además, la ubicación es estratégica. El *coworking* estará ubicado en un edificio de la avenida Javier Prado cerca de Rivera Navarrete, zona empresarial de gran movimiento en los límites de los distritos de San Isidro y Lince, que les permitirá a los micro emprendedores gastronómicos ofrecer y vender sus productos a los ejecutivos de estos edificios, asegurándose un mínimo de ventas. Y, además, en muchos casos el reparto lo pueden realizar a pie o en bicicleta, por la cercanía. Al ser una zona financiera y ejecutiva importante, ofrece también una gran posibilidad de venta en las zonas aledañas.

Los micro emprendedores tendrán la oportunidad, asimismo, de realizar *networking* para conocer a otras personas que puedan ayudarlos con sus plataformas, sistemas contables, etc. Y podrán organizar eventos de exposición como festivales de postres y panadería, para ofrecer sus productos. Otra opción es que podrán realizar talleres presenciales a diversas organizaciones para enseñarles a preparar diversos productos, o podrán ofrecer clases virtuales que compartirán en sus redes sociales.

La principal ventaja que este negocio ofrece al emprendedor es que no necesita mucho capital para poder llegar a un mayor público, pues al hacer uso de una cocina profesional o industrial podrán preparar más en menos tiempo, porque comprar una cocina es costoso, el espacio en casa les queda muy pequeño a muchos de ellos y, por el momento, tampoco cuentan con el capital necesario para alquilar un local. Además, la propuesta está enfocada en ayudar a los micro emprendedores que tienen poco tiempo en el mercado, y que no han sido contemplados en otras propuestas como los *dark kitchen*, en el que varias empresas de gastronomía más consolidadas comparten cocinas para ahorrar costos.

1.4.3 Ganancia

Esta propuesta de negocio plantea un *win-win* en el que ganan los micro emprendedores y la empresa. En lo que corresponde al primer caso, ellos ganan por no necesitar invertir en activos fijos para realizar sus actividades. En el caso de la empresa, si bien obtiene con el alquiler de los espacios un retorno económico, también un reconocimiento social, ya que contribuye de forma directa con el desarrollo de los negocios de los micro emprendedores.

1.4.4 Atractividad de la industria/mercado

El Perú es conocido porque desde hace varios años vive un *boom* gastronómico que ha permitido que muchos chefs peruanos estén en los primeros lugares en los principales rankings del mundo. Además, el peruano es conocido por su paladar exquisito y por saber

apreciar la comida y sazón de otro peruano, por lo cual los emprendimientos gastronómicos han tenido muy buena aceptación en el mercado en los últimos años, pero sobre todo durante estos meses de crisis sanitaria mundial.

Además, al ubicarnos en la zona empresarial de San Isidro y Lince, área estratégica de negocios y muy comercial, en la que muchos ejecutivos buscan lugares para comer o comprar comida, permite que esté casi asegurada la demanda si el producto es bueno.

1.4.5 Ganancia y motivación

La principal motivación que tiene esta propuesta es contribuir al desarrollo económico del país, brindándole a los micro emprendedores gastronómicos un impulso para seguir creciendo en sus negocios y de forma responsable, con efectivo y liquidez. Y es que, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2019), el 19% del PBI peruano en el 2018 provino de las ventas de las mypes, micro y pequeñas empresas impulsadas por los emprendedores. Por eso, ellas son consideradas el motor económico del país, porque además es una cadena de valor, ya que las mypes también generan empleo formal. Se considera que el 46.8% de la población económicamente activa (PEA) es empleada por emprendimientos, y gracias a eso la cifra de informalidad, que aún es muy alta en el país, está reduciéndose poco a poco (Guzmán, 2019).

Asimismo, se busca ser una empresa con un enfoque sostenible, con doble impacto, que además de influir positivamente en los negocios de comida, haciéndolos crecer (enfoque social), busca su mejora económica, lo cual será la principal satisfacción, porque con ello se contribuirá con la meta país y el ODS 8 de generar empleo productivo.

1.5 Marco de Referencia

Es importante analizar para esta tesis al emprendedor peruano, aquel que decide trabajar de forma independiente. Muchas veces lo hace al inicio desde el hogar o en una cafetería como Starbucks (antes de la pandemia), para poder así reunirse con clientes o tener

contacto con ellos a través del Internet. Por eso, en los últimos años se ha dado el *boom* de los *coworkings*, oficinas alquiladas y compartidas por profesionales independientes y emprendedores, que les permiten además generar sinergias entre las personas de un mismo edificio empresarial. Tanto es así, que una investigación de la consultora Nielsen (2014) reveló que el 68% de personas encuestadas podrían compartir los mismos recursos, espacio o no tendrían problemas en compartirlo, y de eso se trata el *coworking*. Además, el *coworking* estimula el trabajo colaborativo, solo que en este caso es entre diferentes emprendimientos o ejecutivos, cada uno de una empresa diferente.

Este concepto de *coworking* se implementó por primera vez en la década del noventa en San Francisco, Estados Unidos, bajo el modelo de trabajar y vivir en el mismo lugar. Sin embargo, tuvo su *boom* a partir del 2005, en el que nació el espacio de *coworking* per se con San Francisco Coworking Space en Spiral Muse, para dar espacios comunes a muchos jóvenes intelectuales, tecnológicos y emprendedores, que les permitan desarrollar su creatividad en un ambiente que, a diferencia de su hogar, les concede interacciones con otras personas, es decir, realizar un *networking* (Neuberg, 2005). Además, en un contexto en que los jóvenes ya no aspiran necesariamente a trabajar mucho tiempo en las grandes compañías o solo lo ven como un impulso para crear su propia empresa, el *coworking* se ha convertido en un lugar que combina independencia con estructura organizacional. Una de las grandes ventajas que a lo largo de la evolución de los *coworkings* se ha estudiado es generar eficiencia al compartir y optimizar recursos, así como llegar a un número más grande de consumidores (Martin et al., 2015; Stantchev et al., 2015).

Este es un impulso para brindar una experiencia de calidad a los emprendedores gastronómicos, que son jóvenes con una visión de crecimiento profesional que buscan que sus negocios de comida puedan llegar a un público más grande, brindando calidad tanto en el

producto como en el servicio, siguiendo los estrictos protocolos de higiene, seguridad y salubridad necesarios en un contexto de pandemia.

También es importante tomar en cuenta el *boom* gastronómico que vive el Perú desde hace muchos años, no solo internamente, sino con una presencia y reconocimiento internacional. Por eso, esta propuesta de negocio cobra aún mayor importancia porque pretende impulsar la formalidad de los micro emprendedores gastronómicos que están incursionando en este negocio a raíz de la pandemia, y que necesitan liquidez para lograr el crecimiento de su empresa. Además, la gastronomía es parte de la identidad, de la cultura como país, en la que se mezclan el pasado y el futuro.

1.6 Conclusiones

P'uku es una propuesta de negocio que nació ante la necesidad de miles de peruanos de iniciar un emprendimiento gastronómico al perder sus empleos, o de micro emprendedores que se han visto en la necesidad de impulsar y hacer crecer sus negocios sin tener que invertir tanto capital. Esta propuesta les ofrece la opción de alquilar cocinas profesionales a precio económico y de acuerdo con el mercado, para que puedan producir en mayor cantidad y así vender más platos a sus clientes.

P'uku —a diferencia de las otras opciones de *coworking* gastronómicos en el mercado o de *dark kitchens*— está dirigido al emprendedor que tiene poco tiempo en el negocio y que necesita formalizarse, porque los competidores apuntan a empresarios gastronómicos con negocios más consolidados o conocidos. En ese sentido, P'uku cumple con un rol social y económico al fomentar la inclusión de los micro emprendedores que los lleve en un futuro cercano a una formalización.

Capítulo II: Análisis del Entorno Interno y Externo

El análisis del entorno, tanto interno como externo, permitirá determinar las variables por considerar en la propuesta de negocio. La situación del país, el sector inmobiliario y la gastronomía permite analizar las fortalezas y oportunidades con las que se cuentan, así como determinar las debilidades que se deben trabajar para evitar que se conviertan en una amenaza a la inversión y modelo de negocio.

2.1 Análisis PESTE

Este análisis permite conocer el panorama general en el que se realiza la planificación estratégica de P'uku, porque mide las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (PESTE) que influyen en las oportunidades o amenazas que puedan surgir y que deben mapearse desde un inicio. Las principales fuerzas encontradas para la presente propuesta de *coworking* gastronómico se reseñan a continuación.

2.1.1 Análisis político, gubernamental y legal

El Perú ha vivido un clima de inestabilidad política desde el 2017 con el gobierno de Pedro Pablo Kuczunski, que continuó durante los gobiernos de Martín Vizcarra (2018-2020), Manuel Merino (2020) y Francisco Sagasti (2020-2021). Todo este periodo estuvo marcado por constantes enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y las fuerzas opositoras del Congreso, principalmente del partido Fuerza Popular (Roura, 2020). Además, desde febrero del 2020 el gobierno dictó las normas de confinamiento debido al incremento de casos de covid-19 en el país, por el cual hasta mediados del 2021 el país ha sufrido dos “olas” de contagios y fallecidos debido a este virus. Finalmente, el presidente Pedro Castillo ha resultado electo para el período 2021-2026, en unas elecciones caracterizadas por elegir entre opciones con posturas polarizadas, y una coyuntura de aumento de precios de los productos, pandemia, incremento del dólar y fuga de capitales. Este panorama de crisis política, económica y de salud ha sido muy complicado para el desarrollo de los negocios existentes

en el país. Muchos de ellos han cerrado o han tenido que reducir su personal, generando un aumento en el desempleo. Sin embargo, han surgido nuevos negocios y emprendimientos que se vienen adaptando a las nuevas condiciones y tendencias, tales como los negocios de venta de comida y artículos por delivery, desarrollo de aplicativos *fintech*, *dark kitchen*, etc.

2.1.2 Análisis económico y financiero

En este análisis se revisan variables económicas que influyen en la viabilidad del negocio de P'uku, tales como: la tasa de interés de referencia. En ese sentido, la política monetaria del Perú es relevante y define en gran parte la economía del país; por eso el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la destaca todo el tiempo. Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es la entidad del Estado que se encarga de esta política, que en este caso es expansiva al mantener la tasa de interés de referencia en 0.15% para generar mayor liquidez, siendo esta una referencia positiva de las operaciones de las entidades financieras con el público usuario (*Glosario de términos económicos*, 2011).

En general, la economía se ha visto afectada por las medidas tomadas por el Gobierno como el aislamiento social, que provocó que los peruanos aminoren sus compras estrictamente a lo esencial, como alimentación y farmacia. Muchos negocios cerraron y algunos de ellos han reiniciado sus actividades a través del uso del *delivery*, atendiendo de forma reducida al público, lo cual afecta también el consumo y los ingresos.

La recesión económica está presente de manera global debido a la crisis sanitaria mundial, y el Perú no es la excepción. Por esta razón, el BCRP está apoyando al Gobierno en el sostenimiento del sistema de pagos y flujo de crédito de la economía. No solo ha tenido un rol activo con Reactiva Perú, participando de la subasta para otorgar créditos a mypes y empresarios para el pago de proveedores y de personal en planilla, sino también otorgando liquidez a las AFP para el proceso de devolución de hasta el 25% de los aportes de las personas, que decidieron retirar el dinero para sobrellevar esta pandemia, en la que perdieron

sus empleos o sus negocios cerraron, con esos ingresos. El BCRP también ha aprobado operaciones de reprogramaciones de créditos, inyección de liquidez, y promoción de tasas de interés más bajas, o con costo cero, para que las empresas y/o personas naturales puedan hacer uso de las facilidades de reprogramación en los bancos, y consigan posteriormente cumplir con sus obligaciones financieras.

Asimismo, la política fiscal del país busca evaluar el marco normativo fiscal, establecer reglas fiscales, proveer información sobre ingresos y egresos del Estado, el endeudamiento, establecer la proyección anual de los compromisos, evaluar las contingencias como la situación económica y fiscal tras la crisis de la covid-19. La política fiscal se observa siempre para preservar la estabilidad económica, tomando en cuenta la información del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), entre otros organismos. Además, la política fiscal permite elaborar reportes para inversionistas locales y extranjeros, y entidades del sector público, así como también emite una opinión técnica para fomentar la transparencia fiscal.

Al ser un país en vías de desarrollo, la economía peruana recibe influencia del mundo, y como tal se ha visto afectada por el impacto global de la pandemia de la covid-19, cerrando el 2020 con una caída del PBI de 12.9% (“Las seis economías,” 2020). De acuerdo con un informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la caída del PBI, que también sufrieron los socios comerciales de Perú, tuvo un fuerte impacto en la demanda externa, y la demanda interna bajó considerablemente por la reducción del gasto en los hogares y la interrupción de proyectos de inversión, además de la fuerte paralización productiva ocasionada por el confinamiento dictado por meses por el Gobierno (“Las seis economías,” 2020). Sin embargo, el Banco Mundial proyectó un crecimiento para el 2021 de 10.3% (ver Tabla 1).

Tabla 1*Perspectivas para los Países de América Latina y El Caribe*

	2018	2019	2020e	2021p	2022p	2023p
PIB a precios de mercado (promedio 2010-2019 en USD)						
Argentina	-2,6	-2,1	-9,9	6,4	1,7	1,9
Bahamas, Las	3,0	1,2	-16,2	2,0	8,5	4,0
Barbados	-0,6	-0,1	-18,0	3,3	8,5	4,8
Belize	2,9	1,8	-14,1	1,9	6,4	4,2
Bolivia	4,2	2,2	-8,8	4,7	3,5	3,0
Brasil	1,8	1,4	-4,1	4,5	2,5	2,3
Chile	3,7	0,9	-5,8	6,1	3,0	2,5
Colombia	2,6	3,3	-6,8	5,9	4,1	4,0
Costa Rica	2,1	2,2	-4,1	2,7	3,4	3,1
Dominica	2,3	3,6	-10,0	1,0	3,0	2,5
Ecuador	1,3	0,1	-7,8	3,4	1,4	1,8
El Salvador	2,4	2,6	-7,9	4,1	3,1	2,4
Granada	4,1	1,9	-12,6	3,5	5,0	4,9
Guatemala	3,3	3,9	-1,5	3,6	4,0	3,8
Guyana	4,4	5,4	-13,5	20,9	26,0	23,0
Haití ^a	1,7	-1,7	-3,3	-0,5	1,5	2,0
Honduras	3,8	2,7	-9,0	4,5	3,9	3,8
Jamaica	1,9	0,9	-10,0	3,0	3,8	3,2
México	2,2	-0,2	-8,3	5,0	3,0	2,0
Nicaragua	-3,4	-3,7	-2,0	0,9	1,2	1,4
Panamá	3,6	3,0	-17,9	9,9	7,8	4,9
Paraguay	3,2	-0,4	-0,6	3,5	4,0	3,8
Perú	4,0	2,2	-11,1	10,3	3,9	3,5
República Dominicana	7,0	5,1	-6,7	5,5	4,8	4,8
San Vicente y Las Granadinas	2,2	0,5	-3,8	-6,1	8,3	6,1
Santa Lucía	2,6	1,7	-20,4	2,6	11,5	8,1
Suriname	2,6	0,3	-14,5	-1,9	0,1	1,3
Uruguay	0,5	0,4	-5,9	3,4	3,1	2,5

Nota. e = estimación; p = proyección. Las proyecciones del Banco Mundial se actualizan con frecuencia de acuerdo con la nueva información que se obtiene y con las circunstancias (mundiales) cambiantes. Por lo tanto, las proyecciones que se presentan en este trabajo pueden ser distintas de las incluidas en otros documentos del Banco, incluso aunque las evaluaciones básicas de las perspectivas de un país no difieran de manera significativa en un momento dado. Debido a la falta de datos confiables de suficiente calidad, en la actualidad el Banco Mundial no publica datos sobre resultados económicos, ingresos ni de crecimiento de la República Bolivariana de Venezuela, y se ha excluido a dicho país de los agregados macroeconómicos con datos de diversos países. a= El PIB se basa en el ejercicio fiscal, que se extiende de octubre a septiembre del siguiente año. Tomado de "Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe," por el Banco Mundial, 2021 (<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/related/Global-Economic-Prospects-June-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>).

La inflación en el país, es decir, el incremento persistente de precios de la economía con la pérdida del valor adquisitivo de la moneda (*Glosario de términos económicos*, 2011), también se mide constantemente. El BCRP se encarga de realizar proyecciones constantes para tomar las medidas necesarias o alertar si hubiera algún indicio de cambio radical en las cifras. Es que el Perú vivió en los años ochenta durante el primer gobierno de Alan García la inflación más grande de su historia (7,481.7%) según Martinelli y Vega (2018), y para no repetirla es que constantemente se mide y evalúa, y se generan políticas macroeconómicas para mantener la estabilidad del país y la buena percepción que tiene el mundo sobre el Perú. Tras la crisis sanitaria mundial, el pronóstico del BCRP indica que la inflación estará debajo del rango meta (entre 1.7% y 2.1%) por la fuerte caída de la demanda interna (“BCR: Este 2021 se espera inflación,” 2021). Además, el año pasado, el índice de precios al consumidor (IPC) varió en 0.21% de diciembre a noviembre, reforzando el consumo en los sectores transportes y comunicaciones, alimentos y bebidas, vivienda, electricidad, combustible, etc. (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2021).

El tipo de cambio en el Perú también ha sido estable en los últimos años. En diciembre de 2019 se cerró el año con S/ 3.314, con una apreciación anual de 1.75%. En enero de 2020 subió a S/ 3.319; sin embargo, tras la crisis sanitaria mundial y ante su impacto en todos los países del mundo, el dólar empezó a subir, llegando a fines de junio de 2020 a un tipo de cambio de S/ 3.54. Se esperaba que continuara igual, sin embargo, tras los resultados de la elección presidencial en el país, el dólar subió y sobrepasó los 4 soles en agosto 2021.

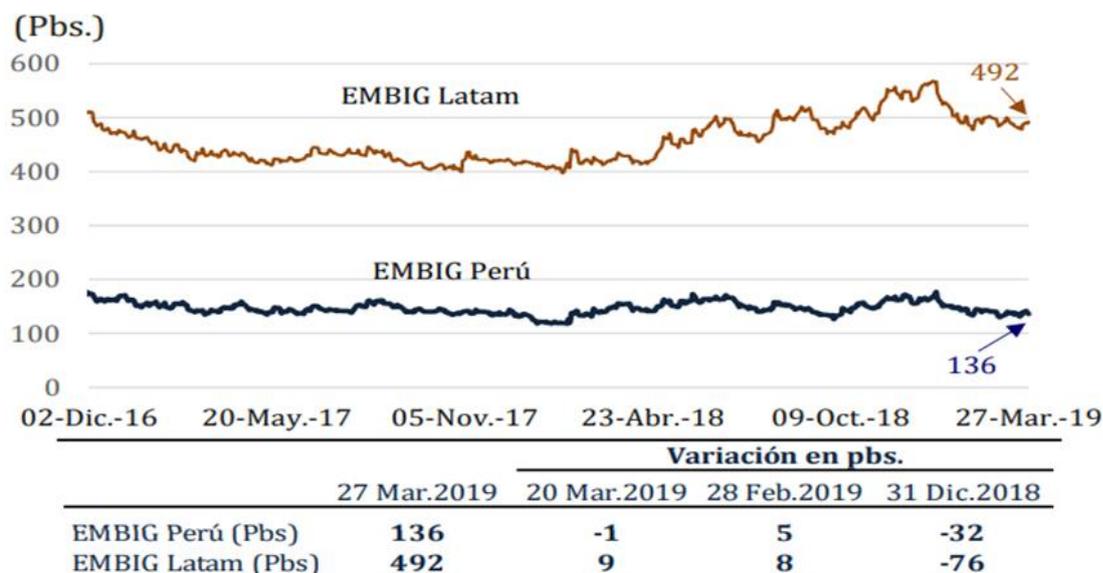
El riesgo país también es importante porque es evaluado por los inversionistas extranjeros. En enero, el Perú fue calificado con 83 puntos básicos, según JP Morgan, una cifra excelente y la más baja de la región, porque Colombia obtuvo 165 puntos y México 175 (Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], 2020). Sin embargo, algo que afecta mucho a la economía del país es la informalidad, razón por la cual el impacto económico de

la crisis se ha reflejado en las calles con miles de peruanos esperando el bono para subsistir, o saliendo a las calles para vender cualquier producto, pese a que el Gobierno exigió el distanciamiento social y dictaminó la cuarentena para evitar la propagación de la enfermedad. Y es que según la Encuesta Nacional de Hogares 2017 realizada por el INEI (2017), lo que influye en esta brecha que genera la informalidad son los niveles de educación, la falta de experiencia laboral, o la gestión de estas microempresas, que prefieren no pagar impuestos, seguro social u otros beneficios a sus colaboradores, para tener mayores ganancias.

Todas estas situaciones —un crecimiento proyectado del PBI de 8.5% para el cierre del 2021, la inflación dentro de lo esperado, un tipo de cambio que estuvo hasta poco antes de mayo de 2021 al alza pero que en el primer cuatrimestre del año es el que menos ha crecido en la región (Miranda, 2021), así como el riesgo país (ver Figura 1) como el más bajo de la región— permiten identificar que hay condiciones macroeconómicas favorables para emprender un negocio, como en el caso de P’uku, orientado al sector gastronómico.

Figura 1

Evolución de Indicadores de Riesgo País de Perú y Latinoamérica durante 2016-2019



Nota. Tomado de “Resumen Informativo Semanal del 28 de marzo de 2019” (p. xvii), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-03-28.pdf>).

2.1.3 Análisis social, cultural y demográfico

Según el INEI (2020a), el Perú tiene más de 30 millones de habitantes, de los cuales más de 200 mil cayeron en la pobreza el año pasado, generando aún más informalidad, razón por la cual el impacto de la pandemia fue un duro golpe económico para la gran mayoría de peruanos que no están acostumbrados o que están imposibilitados de ahorrar, porque viven del día a día; por esa razón, al cerrarse los negocios por la cuarentena desde la quincena de marzo, muchos luego se vieron obligados a salir a las calles a recurrirse vendiendo de todo para tener qué comer.

Y es que la informalidad ya era un problema desde años anteriores. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, citada en INEI, 2020a), nueve de cada 10 peruanos en condición de pobreza es informal o tiene un empleo informal en el que no recibe los beneficios de ley. Además, de este grupo, el 61.1% ya era informal en el 2019 como independiente (INEI, 2020a).

En las regiones del interior del país, la situación también ha sido difícil; si bien la agricultura fue considerada un servicio esencial y continuó trabajando desde la cuarentena, la movilización de la mercadería y el personal de transporte encarecen la cadena productiva, por lo que los comerciantes vendieron sus productos a menos precio. Además, si bien continuaron abasteciendo los mercados y supermercados, muchos de ellos vendían un número considerable a los restaurantes que cerraron sus puertas. Lo mismo ocurrió con las empresas avícolas y de carne, que empezaron a rematar su mercadería debido a que se estaba perdiendo por la falta de demanda.

Sin duda, el que exista cerca de un millón de personas en pobreza extrema es una cifra dolorosa, porque significa que cerca de un millón de personas vive con menos de S/ 187 al mes, lo cual no les permite acceder a servicios básicos como agua, luz, ni tener una buena alimentación ni abrigo en el invierno. Peor aún, aunque todavía no se han realizado los

estudios porque la cuarentena y el efecto covid-19 seguirá impactando en los siguientes meses, se estima que esta cifra probablemente haya crecido por el efecto de la cuarentena restringida en el Perú, pero era una medida necesaria para evitar la proliferación de la enfermedad y un mayor número de contagios y muertes (INEI, 2020a).

2.1.4 Análisis tecnológico y científico

En el caso de la ciencia y la inversión en tecnología, si bien en los últimos años ha habido avances y un ligero incremento en el presupuesto, todavía es muy pequeño a diferencia de otros países de Latinoamérica. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec, 2017), tras el Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) que realizó en convenio con el INEI y varios centros de investigación, el Perú está atrasado respecto de otros países de Latinoamérica y, peor aún, en comparación con los países que se encuentran dentro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que es la aspiración que tiene el Perú para ser considerado como un país económicamente más estable y desarrollado (Concytec, 2017a).

Uno de los principales motivos de esta gran diferencia en I+D entre el Perú y otros países es la inversión. Como se puede apreciar en la Figura 2, el Perú solo invierte 0.11% del PBI en investigación y desarrollo, mientras que Colombia invierte 0.25%, Chile 0.38% y México 0.54% del PBI. En el caso de Brasil, la ventaja es aún más drástica, porque este país invierte el 1.24%. Cabe anotar que los países de la OCDE invierten 2.38% y Estados Unidos 2.74% (Concytec, 2017b).

Figura 2

I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016



Nota. Adaptado de “Primer censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), 2017b (<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>).

Además, el censo reveló que el mayor gasto de inversión del Estado está en patentes e inventos (66.5%); sin embargo, en la investigación o estudios apenas llega a 26.2% y el desarrollo de tecnología 7.3%. Esa cifra preocupa un poco, porque hace que la reacción de los científicos peruanos sea más lenta, no solo porque hay menos científicos que en otros países, sino porque además cuentan con menos apoyo financiero, razón por la cual sus iniciativas dependen de que ellos mismos consigan el financiamiento privado de las empresas, como lo han hecho los científicos de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, que han producido la primera prueba rápida molecular para detectar la covid-19 (Concytec, 2017a). Por eso, para promover la investigación y el desarrollo, el Gobierno publicó el Decreto de Urgencia N° 010-2019, que otorga beneficios tributarios (deducción del 50% adicional) para promover

hasta el año 2022 la ciencia, poniendo énfasis en apoyar a las micro y pequeñas empresas (mypes) con ingresos menores a las 2,300 unidades impositivas tributarias (UIT) al año, concediéndose un plazo más largo para presentar los proyectos e iniciativas. Esta propuesta cuenta con el respaldo de Concytec, el Ministerio de la Producción y la SUNAT (Decreto de Urgencia N° 010-2019).

Asimismo, el Perú está intentando consolidar su imagen y posición como un país con proyección de crecimiento y desarrollo. Tanto es así que siempre es evaluado en el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en el que evidencia una evolución al subir 19 posiciones, pues pasó del puesto 86 en el 2008 al 67 en el 2012 (ver Figura 3), producto de una mejor política económica y confianza del inversionista, al tener la entrada de capital en el país por parte de empresas de todo el mundo.

Figura 3

Ubicación de Países de la Región en el Reporte de Competitividad Global 2011-2012



Nota. Adaptado de *Reporte de Competitividad Global 2011-2012* (pp. 114-381), por K. Schwab, 2011, WEF.

Esta cifra ha oscilado en ese promedio, pero manteniéndose casi siempre por debajo del puesto 70, excepto en el año 2017, que bajó al puesto 72 del ranking; en cambio, en el 2013 y 2014 subió a lo máximo del ranking (puesto 61), tal como se aprecia en la Tabla 2. Eso es importante, ya que el Perú es uno de los países que ha mejorado en los últimos años en sus niveles de competitividad, y eso debido al indicador de estabilidad económica, al tener un bajo nivel de deuda pública, un crecimiento sostenido del PBI, una inflación estable y una disciplina fiscal. Sin embargo, pese a que desde el 2011 el Perú ha mostrado un crecimiento económico sostenido que lo ha hecho subir posiciones en este ranking del Foro Económico Mundial, hay mucha tarea pendiente aún para seguir creciendo en competitividad global, como mejorar la educación, la calidad de la infraestructura; aumentar la inversión en salud, ciencia y tecnología, y fortalecer las instituciones. Desafíos que han quedado evidenciados aún más durante la emergencia sanitaria mundial, porque si bien el crecimiento económico le permitió al Gobierno otorgar subsidios y bonos para ayudar a la población menos favorecida o a las pequeñas empresas pensando en la sostenibilidad económica del país, esta crisis ha revelado que se debe trabajar más en sectores claves para el Perú (MEF, 2011).

Tabla 2

Perú en el Índice de Competitividad Global

Fecha	Ranking de competitividad	Índice de competitividad
2019	65	61.66
2018	63	61.26
2017	72	60.29
2016	69	60.15
2015	65	60.54
2014	61	60.72

2013	61	61.08
2012	67	60.17
2011	73	58.68
2010	78	57.35
2009	83	56.42
2008	86	55.22
2007	78	55.76

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Perú, 2019” por DatosMacro, 2020 (<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru>).

La inversión en educación es clave si se busca fortalecer la competitividad, así como la inversión en innovación. Si se brinda este acceso a todos los niños del país, sin importar la región, que incluye acceso a Internet y otras tecnologías, habrá menos deserción escolar, más niños que quieran estudiar en la universidad y que decidan apostar por la ciencia en su futuro. (MEF, 2011).

2.1.5 Análisis ecológico y ambiental

El Ministerio del Ambiente (MINAM) es la entidad gubernamental que se encarga de promover la conservación de los recursos naturales, así como de cuidar el medio ambiente y preservar la fauna y flora, trabajando iniciativas de la mano de las organizaciones sin fines de lucro (ONG), empresas privadas y sociedad civil. Entre sus funciones definidas en el portal del Ministerio del Ambiente, está trabajar en generar políticas por el cambio climático, promover la conservación de la diversidad biológica y programas relacionados con el desarrollo y mejora ambiental, cuidar los recursos naturales, ordenar el territorio aplicando la zonificación ecológica, así como articular lo ecológico con lo urbano y productivo. También se preocupa por promover la educación y cultura ambiental con campañas e iniciativas, así como la gestión de residuos sólidos para evitar la contaminación o reducir el impacto en la capa de ozono y el medio ambiente (MINAM, 2021). El MINAM trabaja iniciativas alineadas

al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que son importantes para erradicar la pobreza, proteger el planeta y construir un mundo mejor, con un foco en sostenibilidad, es decir, con resultados económicos, sociales y ambientales positivos, articulando para ello al sector privado y la población en general. Por eso el ODS 17 habla de alianzas.

El Perú tiene a la gastronomía como uno de sus símbolos más reconocidos en los últimos años. Desde el 2012 Perú ha ganado siete de los nueve premios como Mejor Destino Culinario de Sudamérica de los World Travel Awards («Óscar del Turismo: Perú busca coronarse nuevamente como Mejor Destino Culinario Líder de Sudamérica», 2021). Sin embargo, se ha advertido que esta aceptación trae consigo el sobreuso de ciertos alimentos que puede propiciar la extinción de muchas especies, sea animales como vegetales. Es así que surge la gastronomía sostenible como una respuesta a esta situación. Esta se refiere a una cocina que tiene en cuenta el origen de sus ingredientes y la manera cómo se cultivan, cómo llegan al mercado y finalmente al consumidor. Esto ha llevado a desarrollar estrategias para diversificar el uso de productos y minimizar el residuo de los mismos, considerando que, según SINBA (Sin Basura, movimiento que lucha contra la generación innecesaria de basura), los restaurantes en el Perú generan de 40 a 500 kg. de desechos por día, siendo sólo un 4% de estos residuos material reciclado. Esto dista de lo que sucede en zonas rurales del país, donde se maximiza el uso de cada alimento (Naciones Unidas, 2020). De acuerdo con el análisis, el concepto de gastronomía sostenible es importante a considerar debido a que sumaría en la base para resolver temas de hambre en la región de trabajo, y en la concientización de maximizar el uso de recursos en la gastronomía.

2.2 Análisis de la Industria a la que Pertenece el Negocio

2.2.1 Sector inmobiliario

Al analizar el sector inmobiliario desde el enfoque de oficinas y locales comerciales, se puede señalar que este se caracteriza por contraerse un poco cuando hay incertidumbre política. Según el informe “Tendencias del mercado de oficinas y locales comerciales en Lima, realizado en el 2018 por la Cámara de Comercio de Lima, los precios de venta por metro cuadrado entre el 2013 y 2015, por ejemplo, oscilaban entre US\$ 2,125 y US\$ 2,500, mientras que en los últimos dos años (2018 a 2020), antes de la pandemia, llegaron a oscilar entre los US\$ 3,150 y US\$ 4,500. El precio se ha elevado tanto que aumentó la tendencia por alquilar oficinas compartidas o *coworking*, debido no solo al precio menor, sino también a la economía del consumo colaborativo, que impulsa a las personas a compartir bienes y servicios con un arrendamiento temporal en vez de una inversión a largo plazo, priorizando el flujo de efectivo.

Además, hay que considerar que existe una nueva tendencia y forma de interacción entre las personas, como Swap Com, que realiza intercambio de ropa y juguetes, o Citibike, que intercambian vehículos; Parking Panda, que intercambia espacios de estacionamiento, o Airbnb, que permite el alquiler temporal de viviendas (Hamari et al., 2015). Y es por esta tendencia que se refleja también el éxito de los *coworkings* debido al consumo colaborativo, que permite pagar por uso y fomentar el *networking* para que especialistas de diferentes carreras puedan complementarse y apoyarse con sus servicios. Además, las personas buscan desligarse de la oficina tradicional con mucho espacio, excesivos costos o demasiado personal, y priorizan en cambio, la actividad fuera de ellas, con reuniones de trabajo solo cuando se requieren, ahorrando costos porque se reduce el espacio físico de la oficina al espacio personal, y gracias al *networking* se pueden tercerizar servicios como contabilidad, sistemas, etc. (Friedman, 2013; Ouye, 2011).

Asimismo, se debe tener en cuenta también la cultura de emprendimiento en el Perú, ubicado en el quinto lugar del ranking global de actividad emprendedora, debido a que el 82.4% de peruanos lo considera una opción de carrera profesional (Schwab, 2014). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló también que, en el Perú, la PEA se ubica en el sector informal, representando el 19% del PBI peruano (Villamil, 2014). Esta población laboral es la que suele buscar oficinas de formatos flexibles, porque permite a los profesionales llegar con una laptop y una libreta para trabajar, compartiendo áreas comunes o salas de reuniones, y servicios como agua, luz, Internet, recepción, mantenimiento del edificio por el tiempo que uno realmente lo requiera, lo cual optimiza su presupuesto (Arkadin, 2017; Urbanova, 2015).

Otra muestra de ello ha sido el *boom* en los últimos años de los Starbucks en el Perú, que ahora cuentan con más de 70 locales en el país, los cuales han sido aprovechados como ambientes de trabajo flexibles para los más jóvenes y profesionales entre 20 y 45 años, debido a que ofrecen ambientes cómodos, con buena conexión wifi, donde se puede interactuar con otras personas (Starbucks, 2020). Además, ha habido un crecimiento de los pequeños empresarios, que usan la modalidad del *hot desking* o uso de escritorios por hora. Incluso, se habla de que el sector *coworking* podría crecer al 2025, con 600 posiciones de trabajo en Lima, fomentando la productividad de emprendedores, profesionales independientes y *freelancers*, con espacios sostenibles y confiables, que promueven a su vez la formalización.

2.2.2 Sector gastronómico

El Perú cuenta con una cultura gastronómica bien valorada, razón por la cual muchos emprendimientos son restaurantes, que han ido de la mano con el crecimiento turístico, adaptándose al mercado nacional e internacional (Matta, 2011). Tal es ese *boom* que hasta hace poco (antes de la pandemia) se hablaba de turismo gastronómico. Por esta razón, el

turismo creció de 8% a 20% de 2011 a 2016, y según los resultados de otro informe realizado por la consultora Arellano Marketing, la gastronomía fue un factor decisivo en el 42% de turistas al momento de elegir como destino turístico al Perú, revelando además que el 93% de ellos retornarán nuevamente o lo recomendarían como destino de viaje por su gastronomía (Arellano, 2010; “Turismo gastronómico,” 2016). A ello se debe el *boom* gastronómico, al espíritu del emprendedor peruano, que ha generado que en el caso de la gastronomía el sector pueda crecer entre 7% y 8% cada año (“Gastronomía en Perú crece,” 2014). Pero, además, una característica que tienen estos emprendedores es que el 45% de ellos tienen apenas 25 años y el 54% son mujeres. Sin embargo, lo que también es una realidad es que hay mucha informalidad en el rubro (“El boom de la gastronomía peruana,” 2010).

El rol de la comida se ha estudiado desde hace muchos años por especialistas en sociología. La cultura culinaria es parte de la historia, los grupos sociales, la colonización y la esclavitud. Por eso, la historia del Perú también está reflejada en su comida como parte de sus costumbres originarias. Tanto es así que el Perú es considerado un país de cocineros, capaz de unir a la sociedad actual con sus sabores y sazones. Y prueba de ello son los restaurantes peruanos en el extranjero, los restaurantes típicos en Lima, restaurantes regionales, huariques, puestos de comida en los mercados, que siguen creciendo (Ayora-Díaz, 2012; Bourdieu, 1979; Douglas, 1984; Ferguson, 1998; Goody, 1984; Lévi-Strauss, 1965; Matta, 2011; Okely, 1983). Es por ello que la UNESCO ha reconocido a la cocina peruana como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, porque la mayoría de las recetas provienen de sus antepasados y tienen una historia detrás. Eso ha permitido un auge culinario en todas las regiones del país y que los chefs lleguen a ser considerados soldados de la gastronomía, personajes públicos y populares, con el poder de impulsar un sentimiento de orgullo y peruanidad (Acurio, 2006; Valderrama, 2009; Villarán, 2006).

Eso también se ha reflejado en el aumento de los jóvenes que han decidido estudiar en las escuelas de gastronomías. En 2010, ya existían más de 80 escuelas, 50 de ellas en Lima, y más de 80 mil jóvenes ya estaban interesados en convertirse en chefs (Palomino et al., 2010). Y son ellos los que necesitan ahora de un espacio para hacer crecer sus emprendimientos de comida, y el *coworking* gastronómico representa una oportunidad.

2.3 Estructura Competitiva del Mercado

En el Perú solo hay una empresa de *coworking* gastronómico que sería competencia directa, llamada Coco Coworking, creada por el laboratorio de innovación de Real Plaza, que pertenece al grupo Intercorp. Está dentro del centro comercial ubicado en Jesús María, en la avenida Salaverry, un espacio muy concurrido. Sin embargo, el *coworking* Coco no se encuentra en la zona de comidas o restaurantes, que es una de las más concurridas del centro comercial, sino en un espacio en el tercer nivel. Durante la pandemia, este espacio estuvo cerrado y recién en agosto ha reabierto sus puertas, pero con menos emprendedores, debido a que la concurrencia al centro comercial se ha restringido básicamente para ir a los bancos y hacer compras en el supermercado.

La reserva de los espacios se realiza desde la web (<https://www.coco.pe/>); sin embargo, la confirmación de la reserva no es instantánea, sino depende de la respuesta vía *mail* de uno de los asesores del espacio que, al inicio de la pandemia, no respondía con prontitud. El modelo de negocio está basado en el pago de una membresía, que permite a los negocios de comida exhibir sus productos en los anaqueles de Coco Cookworking y la web. Pero, además, ofrece la opción de alquilar su cocina profesional por horas a través de la reserva en su página web, la cual debe realizarse con anticipación. Asimismo, en el caso de una pre-reserva, y no poder asistir por algún inconveniente, según las reglas de Coco Coworking, se debe avisar y reprogramar con 48 horas de anticipación.

La cocina está equipada con hornos de convección y abatidores, menaje eléctrico, utensilios; todo lo necesario para gestionar el emprendimiento, razón por la cual también cuenta con un espacio de oficina con escritorios y sillas, Internet, impresora y sala de reuniones, las cuales deben también reservarse con anticipación. Además, Coco Cookworking permite alquilar el espacio por un par de horas para eventos privados de los micro emprendedores y actividades de testeo. Las membresías también incluyen estacionamientos gratuitos y *meetups* con la comunidad que organiza Real Plaza. En la Figura 4 se muestra su carta de precios. El almacenaje tiene un costo adicional y permite guardar los insumos o productos preparados en su local. El costo es de S/50 por un mes de almacén seco, S/ 100 por un mes de almacén frío y S/ 150 por un mes de almacén congelado.

Figura 4

Carta de Precios de Coco Cookworking



Nota. Tomado de “Coco Club - Membresía mensual,” por Coco Cookworking, 2021 (<https://www.coco.pe/membresias>).

Cabe mencionar que, si bien no hay en el Perú más competencia directa de *coworking* gastronómico, sí hay buenos ejemplos en otros países, principalmente en España, donde hay negocios similares con varios locales, como Gastroemprendedores Hubs en Madrid, Sharing Kitchen y Contacto Cocina en Madrid, que han tenido mucho éxito. Asimismo, en Inglaterra,

Karma Kitchen también ha sido pionero en este negocio, que brinda un espacio de cocina compartida a los emprendedores gastronómicos.

En Latinoamérica, este modelo de negocio tiene menos tiempo; sin embargo, también ha tenido buenos resultados, tal como se constata al haber realizado un *benchmarking* y revisado sus webs, redes sociales y comentarios de clientes. Tanto es así que se pudo comprobar que aunque en la mayoría de los casos solo tienen un local, están ganando mayor prestigio, como Gastro Lab - Chef Campus en Venezuela, Blimp en Argentina, Cocina Central Cowork en Chile, y Koru Coworking Gastronómico en Costa Rica. Otro dato importante y relevante en este *benchmarking* internacional es que los negocios de *coworking* gastronómico han funcionado bien, porque se ubicaron en un edificio de *coworking* tradicional, lo cual representa un buen precedente, teniendo en cuenta que se plantea también una ubicación en un edificio de *coworking* tradicional en San Isidro, cuya única competencia directa, Coco Coworking, se encuentra ubicada en el centro comercial Real Plaza Salaverry.

Cabe señalar que Coco Coworking es la única competencia directa porque también va al *target* de microemprendimientos gastronómicos, ya que, en el 2020, tras la pandemia, nacieron otros negocios como *dark kitchen*, pero que ofrecen un modelo similar de alquiler de cocinas profesionales, pero a empresas de comida más consolidadas, cuyas marcas son reconocidas en el mercado o ya cuentan con un número de clientes bastante grande.

2.4 Análisis de Mercado

Se realizó un análisis de mercado vía encuesta en línea, la cual contó con 59 micro emprendedores, cuyos negocios de comida se abrieron en la mayoría de los casos durante la crisis sanitaria mundial o en los meses previos. Todos ellos, de Lima Metropolitana, debido a la ubicación de P'uku, para tener una mejor muestra. El objetivo general de este análisis de mercado fue determinar las oportunidades de mercado que existen para incursionar por parte de P'uku en el servicio de *coworking* gastronómico alquilando cocinas profesionales por

horas a micro emprendedores gastronómicos entre 18 y 65 años de edad, en los NSE A y B de Lima Metropolitana, estudiando sus necesidades, gustos y preferencias, así como a la competencia.

Asimismo, se establecieron varios objetivos específicos, como: analizar las necesidades, gustos y preferencias de los micro emprendedores gastronómicos, identificar las horas diarias de mayor demanda del servicio, identificar las barreras que impida ofrecer este servicio, conocer el posicionamiento del principal competidor, estudiar las características que debe tener el servicio para diferenciarse de los demás competidores, y determinar el precio por hora o por turno que estarían dispuestos a pagar los micro emprendedores gastronómicos por el servicio. La investigación fue cuantitativa y la metodología utilizada fue exploratoria descriptiva. Para ello se utilizó como técnica el cuestionario o encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario filtro. El universo de esta investigación fueron los micro emprendedores gastronómicos, hombres y mujeres, entre 18 y 65 años de edad, de los NSE A y B en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana.

La encuesta se realizó vía Google Forms debido a que se hizo durante la pandemia, en el segundo trimestre del 2020, cuando el Perú se encontraba en cuarentena estricta. Para ello, se investigaron diversos grupos de Facebook y WhatsApp de micro emprendedores gastronómicos, edificios y colegios, además de redes sociales como Twitter e Instagram, para identificar a los potenciales participantes. Los datos se pueden apreciar con mayor detalle en el Apéndice B. Fue un trabajo de un par de semanas, porque implicó también conseguir sus datos personales: correos y/o números de WhatsApp para la presentación respectiva y hacerles llegar la encuesta. A pesar de que una característica de los micro emprendedores es el poco tiempo libre con el que cuentan, debido a que ellos suelen manejar todo en su negocio (logística, promoción, venta, preparación de alimentos), hubo una buena aceptación con la invitación a la encuesta y un buen número de participantes.

De esta forma, a través de la encuesta, se buscó identificar el perfil de los clientes potenciales, el tamaño de la demanda potencial y la determinación de la participación de mercado para empezar el negocio, debido a que los clientes serían los micro emprendedores gastronómicos que viven en Lima, de preferencia en Lince, San Isidro, Jesús María o distritos aledaños, a fin de que tengan facilidades para trasladarse al edificio de San Isidro.

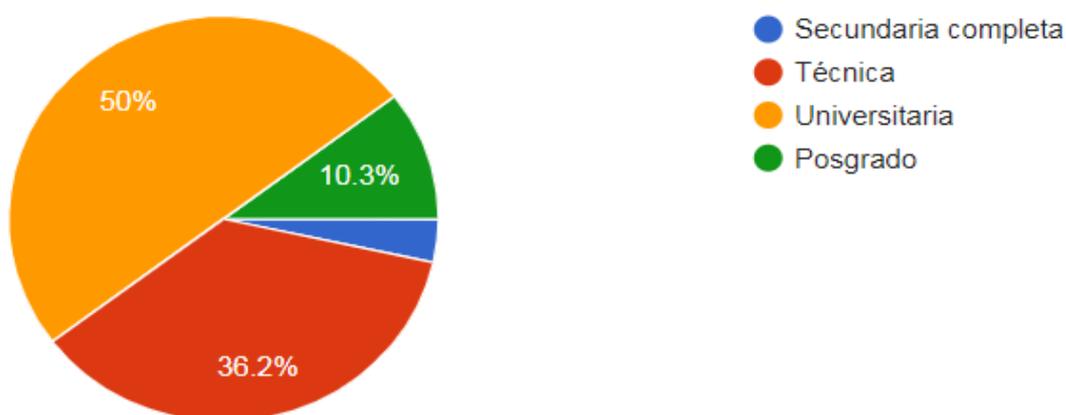
2.4.1 Clientes

Sobre la base de una investigación de mercado realizada mediante una encuesta, se pudo determinar el perfil de los clientes potenciales del *coworking* gastronómico: los micro emprendedores gastronómicos que nacieron algunos meses antes o durante la pandemia, o que tienen menos de tres años en el negocio y que están buscando crecer.

Se realizó una encuesta a 59 personas que tienen emprendimientos gastronómicos, que además viven en Lima Metropolitana. La encuesta permitió determinar que el 77% de estas personas eran mujeres y el 23% hombres. Sobre el nivel de estudios, se apreció que el 3.5% tiene secundaria completa, el 36.2% estudios técnicos, 50% estudios universitarios y un 10.3% posgrado (ver Figura 5).

Figura 5

Nivel de Estudios de Encuestados

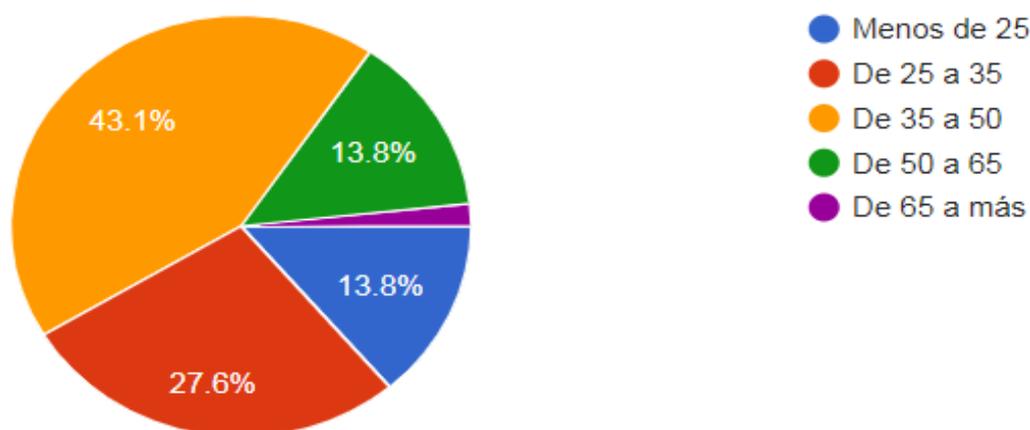


El rango de edad de los micro emprendedores gastronómicos consultados (ver Figura 6) además es muy variado: un 13.8% son jóvenes de menos de 25 años, el 27.6% tiene entre

25 y 35 años, el 43.1% entre 35 y 50 años, el 13.8% entre 50 y 65 años, y apenas un 1.7% tiene de 65 años a más.

Figura 6

Edad de los Encuestados



Los resultados de esta encuesta hablan de un perfil del emprendedor gastronómico al que se pretende apuntar, que es mayoritariamente un público femenino, con estudios técnicos o universitarios, y que oscila entre los 25 y 50 años. Además hay dos tipos de micro emprendedores: el 69% que tienen entre dos a cuatro años en el negocio y que enfrentaron algunas dificultades durante la pandemia, teniendo que reinventarse para continuar con la venta de sus productos vía *delivery*, mientras que el otro 31% son micro emprendedores gastronómicos que se iniciaron en el rubro durante la pandemia como una alternativa de negocio al perder sus trabajos o para tener un ingreso adicional en sus hogares, debido a la crítica situación económica tras este virus.

La encuesta también reveló el rubro de sus negocios: en su mayoría los emprendedores gastronómicos optaron por la venta de postres y café, mientras que los que ya tenían algunos años en el negocio, además de los postres que solían vender, ofrecían servicio de *catering* completo, venta de pizzas y lasañas, productos saludables, etc.

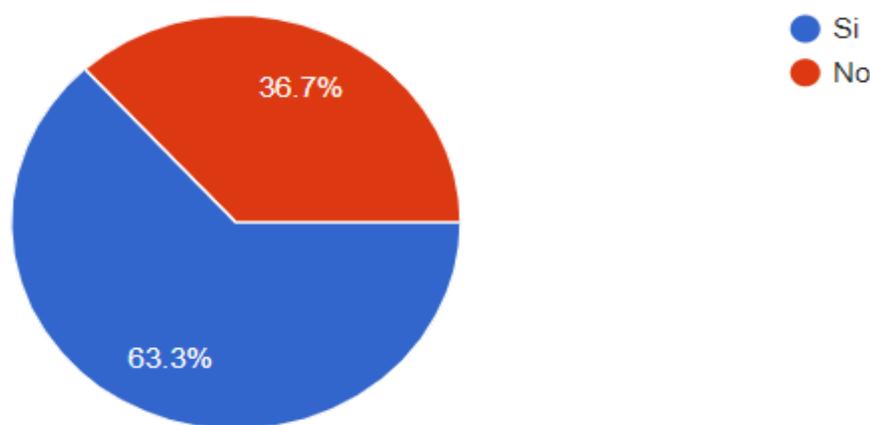
Pero, además, es posible que se pueda llegar a micro influenciadores gastronómicos, que podrían realizar sus videos de *tips* de cocina o repostería en la cocina profesional que la propuesta de negocio incluye, así como a las empresas corporativas, que podrían alquilar los espacios para realizar actividades de *team building* en los que la cocina les permita trabajar en equipo y desafiar sus habilidades.

2.4.2 Demanda potencial

Se considera que sí hay una demanda potencial porque la investigación de mercado realizada arrojó información relevante al respecto. A la consulta de si alquilarían un espacio por horas en un *coworking* gastronómico que le ofrezca cocinas profesionales en un edificio de *coworking* en San Isidro, la zona empresarial, el 63.3% señaló que sí (ver Figura 7).

Figura 7

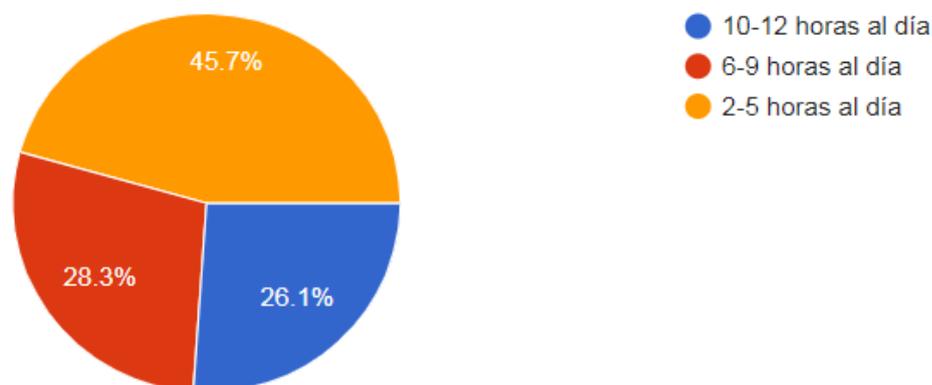
Alquiler de Espacio por Horas en un Coworking Gastronómico



También es importante señalar que todos ofrecen sus productos seis o siete días a la semana para atender a sus clientes. Y que, por ello, le dedican gran parte del día a su negocio: el 45.7% le dedica de dos a cinco horas diarias a su negocio de comida, mientras que el 28.3% le dedica de seis a nueve horas, y un 26.1% incluso llega a dedicarle entre 10 y 12 horas a su emprendimiento gastronómico (ver Figura 8), lo cual es un buen indicador para saber por cuántas horas podrían alquilar las cocinas profesionales en P'uku.

Figura 8

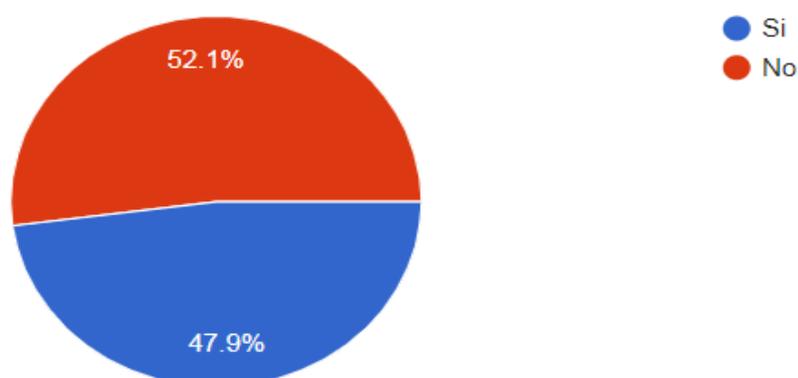
Horas que los Emprendedores Gastronómicos le Dedicar a Diario a su Negocio



Además, el 74.5% de los micro emprendedores gastronómicos señaló que le gustaría realizar videos tutoriales de cocina y repostería, a la par que el 100% desea que su negocio/emprendimiento crezca. Es importante destacar que el 32.7% ya ha pensado en alquilar un local para su emprendimiento; sin embargo, cuando se consultó si cuenta actualmente con el capital para hacerlo, solo el 12.2% indicó que sí tenía el dinero. Por eso, cuando se preguntó si alquilarían una cocina profesional (en vez de un local) para llegar a más público, el 47.9% señaló que sí estaría dispuesto, tal como se aprecia a continuación en la Figura 9.

Figura 9

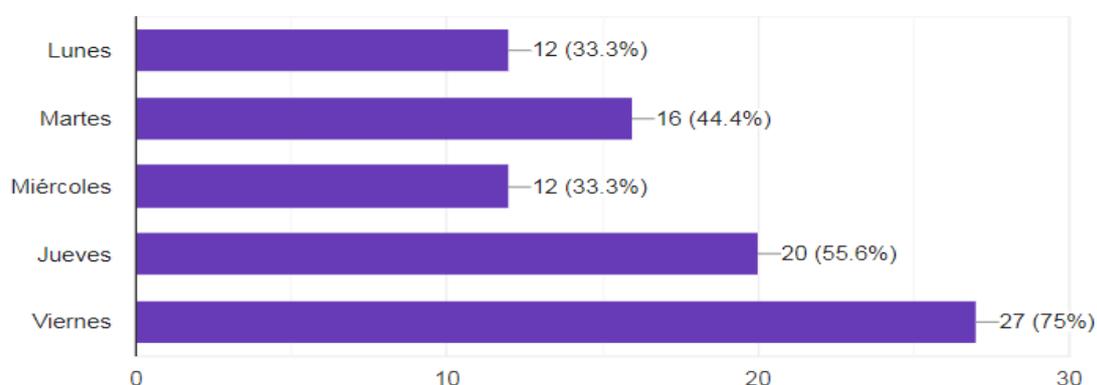
Disposición para Alquilar Cocinas Profesionales por Horas



Asimismo, cuando se consultó qué días estarían dispuestos a alquilar la cocina profesional, el 16% respondió que alquilarían las cocinas los cinco días de la semana, 16% que reservaría tres días, el 43% dos días a la semana y el 25% solo un día (ver Figura 10), lo cual también habla de la necesidad de los potenciales clientes, donde los días más cercanos al fin de semana, tales como los jueves y viernes, serían los más requeridos.

Figura 10

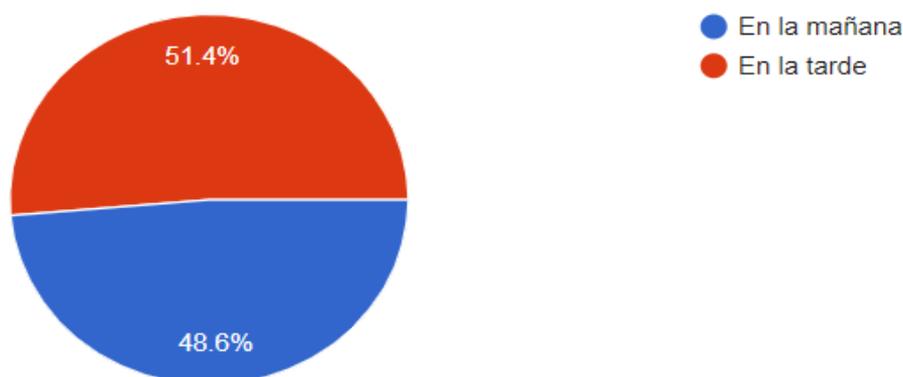
Días que Preferirían Alquilar los Emprendedores Gastronómicos la Cocina Profesional



En cuanto al horario, el 51.4% reservaría en la mañana y el 48.6% en la tarde, lo cual también es muy favorable para el negocio, porque revela que se tendría el *coworking* gastronómico reservado en ambos horarios (ver Figura 11).

Figura 11

Horario en el que Preferirían Alquilar los Emprendedores Gastronómicos la Cocina Profesional



De acuerdo con la muestra representativa de la población, es posible apreciar que el mercado potencial podría ser estimado de la siguiente manera: el 63.3% de la muestra equivale a 63.3% de la población de emprendedores gastronómicos en Lima, que es el 20% de los 224,000 negocios de comida en Lima Metropolitana, según la Sociedad Peruana de Gastronomía, es decir, 44,800. De ellos, el 30% son jóvenes de entre 25 y 45 años, que es el público objetivo: 13,440. Por lo tanto, si se calcula el 63.3% x 13,440 emprendedores de comida en Lima, se tiene que 8,507 personas estarían dispuestas a usar el servicio de *coworking* gastronómico.

2.4.3 Participación de mercado

Para lograr identificar cuál sería la participación de mercado del negocio propuesto, se analizaron los resultados del estudio de mercado con base en la encuesta a 59 micro emprendedores gastronómicos de Lima que se realizó en el segundo trimestre del 2020. Así, se determinó que la única competencia directa sería Coco Cookworking de Real Plaza. Sin embargo, un punto importante que también reveló esta encuesta es que solo el 18.8% de los 59 micro emprendedores, solo 11 conocían de este modelo de negocio y solo tres de ellos recordaban el nombre de Coco, mientras un 81.3% nunca había escuchado antes hablar de *coworking* gastronómico, tal como se muestra más adelante en la Figura 12.

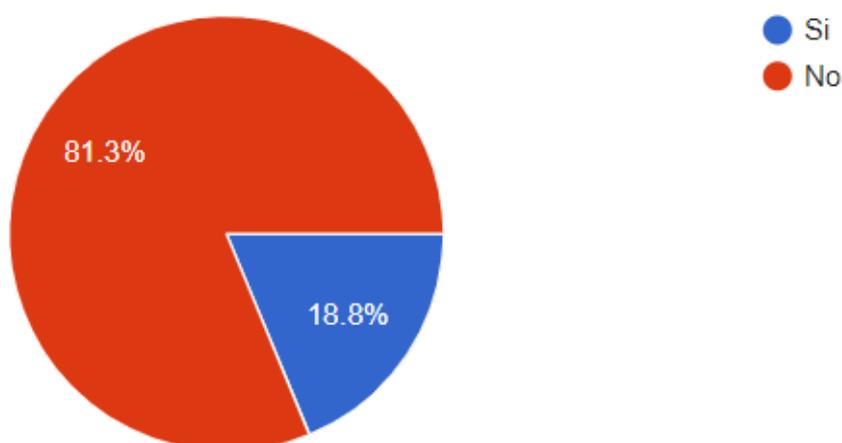
De esta manera, por los resultados de la investigación de mercado realizada y según la muestra representativa, se espera tener en el primer año una participación de mercado en torno al 35%, considerando que los años siguientes podría crecer a 50%.

Cabe señalar que luego de este estudio de mercado que se llevó a cabo en el segundo trimestre del 2020, aparecieron nuevas opciones como competencia indirecta. Si bien como *coworking* gastronómico solo existe Coco, desde el último trimestre del 2020, con la apertura de ciertos negocios de acuerdo con los protocolos del MINSA, se abrieron *dark kitchens*, una opción parecida que ofrece alquiler de cocinas profesionales, pero con un *target* distinto, pues

ellos solo trabajan con negocios y marcas consolidadas. Es decir, comparten el espacio de cocina con otros negocios que tienen en el mercado más de tres años y que, por la pandemia, solo venden ahora vía *delivery*, y ya no de forma presencial como comida vegetariana, sushi, cevicherías, etc.

Figura 12

Estadística de Emprendedores Gastronómicos que Han Escuchado Hablar del Modelo de Negocio de Coworking Gastronómico



2.5 Análisis AMOFHIT

Para la presente propuesta de *coworking* gastronómico se han detectado principalmente fortalezas y debilidades en las fuerzas de administración, marketing, operaciones, recursos humanos, tecnología, investigación y desarrollo. Este análisis sirve como insumo para implementar el plan de negocios del proyecto de P'uku. Pero además se considera que la sostenibilidad debe estar presente de forma transversal en todas las áreas.

2.5.1 Administración

El emprendimiento considera la opción de alquilar el espacio bajo horario, es decir, de manera programada. Esta sería una fortaleza porque haría que una cantidad variada de clientes puedan usar el espacio y conocer las capacidades de la infraestructura instalada, y comentar a sus allegados, logrando así un mejor alcance de promoción. También existe la

posibilidad de realizar pronósticos basados en las reservas que los clientes realicen con anticipación.

La estructura organizacional es simple: gerencia, administradores de locales y personal de soporte para mantenimiento y limpieza de la infraestructura. En una primera instancia, la propuesta sería gerenciada por los socios fundadores, quienes estarían asumiendo las responsabilidades de áreas claves como Finanzas, Operaciones, Marketing, Ventas y Recursos Humanos. Por otro lado, áreas como Contabilidad y Sistemas estarían siendo tercerizadas. Asimismo, si bien este emprendimiento considera el inicio en un local de *coworking* en el límite de San Isidro con Lince, el crecimiento sostenido sería soportado por la estructura descrita.

2.5.2 Marketing

En el presente apartado se desarrollará una estrategia enfocada en lo digital, que permita dar a conocer P'uku a los emprendedores gastronómicos y al público en general. Esta estrategia está alineada a los objetivos a largo plazo del negocio, que busca, principalmente, incrementar las ventas de los clientes y que P'uku gane cada año más *market share*.

A la fecha, solo una empresa tiene presencia en el mercado limeño: Coco Cookworking en Real Plaza Salaverry, pero debido a la cuarentena ocasionada por la covid-19 tuvo que suspender sus actividades y reabrir sus puertas recién en agosto, albergando a pocos emprendimientos (12 de 28 que tenían antes).

El alcance de las operaciones postuladas en la presente tesis es local, pues considera alquiler en edificios con espacios de *coworking*, inicialmente ubicando las sedes en San Isidro. De acuerdo con el desarrollo de la propuesta de negocio, se podría ampliar el alcance de las operaciones a otras zonas de Lima, Santiago de Surco, San Borja o incluso provincias.

La promoción sería con base en la publicidad de boca en boca, y aprovechando el *networking* que surja en el local de *coworking*, donde se espera que profesionales de diversos

sectores económicos multipliquen con sus contactos la posibilidad de hacer conocer la propuesta de alquiler de las instalaciones que presenta el emprendimiento. Otros canales de promoción serían las redes sociales como Facebook o Instagram, que tienen un potencial visual, además de la web del proyecto, y se buscaría presencia en revistas o medios digitales del sector gastronómico.

La lealtad del cliente estaría de acuerdo con sus ingresos, el costo del alquiler, la disponibilidad de horarios y el alcance que va a tener el ofrecimiento de su comida a una variedad de clientes que vienen de diversos sectores económicos.

2.5.3 Operaciones

Al ser un negocio que se plantea lanzar a inicios del 2022, se deben tomar en cuenta varias consideraciones para tener un buen proceso: disponibilidad de proveedores para infraestructura culinaria, contar con personal de limpieza y mantenimiento siempre disponible antes, durante y después del alquiler, y diseñar la cocina profesional de forma que facilite el flujo del servicio, por lo cual podría implementarse un MVP en la fase inicial del proyecto que permita perfeccionar todos los procesos.

Además, hay que considerar el almacenamiento de insumos, los protocolos covid-19, las medidas de defensa civil, contar con los permisos de la municipalidad, así como el registro sanitario y los certificados del Ministerio de Salud de que se adoptan las medidas de salubridad tras pandemia.

2.5.4 Finanzas

Es importante contar con un gerente de finanzas que contemple toda la estructura financiera para que pueda armar una propuesta viable y sostenible en el tiempo, que considere el flujo esperado de ingresos, costos y gastos, a fin de conseguir la rentabilidad deseada. Esta función será asumida por uno de los socios fundadores de tal forma que no se vea incrementada la planilla. Asimismo, se tiene que considerar que el capital inicial será

aportado por ellos mismos. Con este capital se realizarán todas las actividades que se requiere en la fase previa al lanzamiento del negocio, como son la constitución de la empresa, registros, permisos, etc., así como también la remodelación del espacio comprado o alquilado, las obras para adecuar el espacio para la operación de una cocina con facilidades comunes para distintos tipos de comida (criolla, oriental, carnes, etc.), la compra de cocinas profesionales, insumos, equipos y los recursos humanos necesarios.

2.5.5 Información

En un principio, se utilizará un *software* de creación propia o uno estándar del mercado para el sector que sea programable, el cual permitirá, aparte de poder hacer modificaciones al mismo de acuerdo con los requerimientos, gestionar e interconectar las áreas del negocio como ventas, operaciones o finanzas. Posteriormente, a medida que se vaya ganando más mercado se podría pensar en adquirir licencias de plataformas de CRM que brinden una mayor funcionalidad. El hecho de poder adquirir un *software* estándar o de creación propia podría ayudar también a otorgar algunas licencias a los emprendedores que requieran de este servicio a un costo adicional o incluido en uno de los paquetes.

2.5.6 Tecnología

Se tercerizará el área de tecnología con una empresa que pueda brindar el soporte tecnológico para la elaboración de la web propia, donde se podrán visualizar los horarios disponibles, realizar las reservas de cocinas y almacenes, y crear correos de comunicación interna.

2.5.7 Recursos humanos

Desde la gerencia se darán todos los lineamientos necesarios para poder formar un equipo humano que pueda ir de la mano con la operatividad y los objetivos que se buscan. Se considera tener una política de incentivos para aquellos administradores que consigan adelantar la reserva de todos los horarios del siguiente mes o consigan nuevos clientes para el

coworking gastronómico. Dada la coyuntura actual de la covid-19 y lo crítico de la salubridad, se contará con una política de higiene y seguridad que debe ser acatada por quienes hagan uso de las instalaciones, sean clientes o comensales. También, actividades de *coaching* y asesoramiento a los clientes, lo cual se gestionará con cocineros y empresarios reconocidos del sector.

2.6 Conclusiones

El análisis externo de los sectores inmobiliario y gastronómico indican que en los últimos años ha habido un crecimiento en ambos. En el sector inmobiliario, los *coworking* han crecido considerablemente y son un espacio de trabajo no solo para emprendedores y *freelancers*, sino también para pequeños y medianos negocios. Sin embargo, a raíz de la pandemia tuvo que replantear su modelo ofreciendo espacios de trabajo a personas que por diversos motivos no podían desarrollar el trabajo remoto en sus hogares. Asimismo, el sector gastronómico en los últimos años fue uno de los rubros que tuvo mayor impulso y crecimiento a nivel nacional por la oferta variada de platos que ofrecía. Pero también, la gastronomía al inicio de la pandemia, debido a la cuarentena estricta, fue uno de los sectores más golpeados porque los restaurantes tuvieron que cerrar sus puertas y no todos tenían implementado un servicio de *delivery*. Sin embargo, tras la flexibilización de las medidas del Gobierno, la situación cambió y surgieron más emprendedores gastronómicos, que identificaron y aprovecharon la necesidad de quienes, trabajando desde sus casas, prefieren consumir productos o platos peruanos vía *delivery*. Pero con ello llegaron las limitaciones de espacio y tiempo, porque los micro emprendedores adaptaron las cocinas de sus casas para habilitar sus emprendimientos gastronómicos. Esto ha sido una limitante para producir más platos en menos tiempo. Por eso, P'uku se convierte en una opción que les permitirá hacer crecer sus negocios.

El análisis interno permitió identificar las áreas que se necesitarían para la implementación de P'uku como negocio, pero sobre todo conocer los recursos necesarios con los que se debería contar para la puesta en marcha, teniendo en cuenta que la logística es parte fundamental de P'uku, ya que ofrece a los emprendedores gastronómicos el alquiler de las cocinas profesionales, almacenes y otros servicios.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se aplican varias metodologías para conocer las necesidades de los potenciales clientes: micro emprendedores gastronómicos, sus problemas, y saber cómo la propuesta ofrecida puede ser una solución a su problema principal, pero sobre todo recibir *feedback*, porque su aporte es valioso para que sea una co-creación que los satisfaga.

3.1 Design Thinking

Para la propuesta de negocio se aplicó *design thinking*, por ser una metodología enfocada en las personas, que logra integrar las necesidades de los clientes, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para hacer exitoso un negocio, tal y como señaló Brown (2009). Según el autor, el término *design thinking* nació de una charla con el fundador de IDEO, David Kelly, en el que hablaban sobre la importancia y las etapas del diseño en las organizaciones, surgiendo así la palabra *thinking*, como la parte inicial y principal para darle vida a esta metodología que depende del diseñador.

En ese sentido, Brown (2009) señaló que el *design thinking* tiene relevancia porque se centra en dos aspectos importantes para los negocios: el foco en las necesidades de los clientes, y tener un *mindset* innovador que permite plantear mejoras al detectar necesidades o problemas. Es por ello que se usó esta metodología de diseño centrada en el cliente, y que estimula la co-creación para la propuesta de negocio, porque permitió empatizar con las necesidades de los micro emprendedores gastronómicos y plantear alternativas de solución, que ellos mismos validaron y/o mejoraron, teniendo como producto final una solución innovadora y creativa.

Además, el *design thinking* cada vez cobra mayor relevancia en las organizaciones, porque es parte de la era de la transformación digital necesaria para impulsar los cambios en las empresas, hecho que muchos especialistas (Brown, 2009; Cross, 2011; Liedtka & Ogilvie, 2011; Lockwood, 2010) han ido estudiando en sus diferentes libros. En ellos, se habla de la

importancia de esta herramienta innovadora, al resolver problemas de forma creativa, con soluciones ágiles y convenientes, porque toma en cuenta las necesidades del cliente, no solo a través de entrevistas, sino de visitas inopinadas que permiten conocer el corazón del negocio, y así luego co-crear con ellos, gracias al *feedback* recibido, lo que permite un producto o servicio acorde con sus requerimientos (Gothelf, 2017).

Para Rao y Chuán (2015), el *design thinking* es clave, porque permite conocer la opinión del cliente y tomarla en cuenta durante el proceso de diseño de la iniciativa. Caso contrario, se corre el riesgo de fracasar, porque se puede lanzar al mercado un producto o servicio que no esté acorde con las necesidades reales. Entonces la co-creación permite usar la creatividad y la innovación centrada en el cliente, tal como lo hacen las principales organizaciones del mundo (Ampudia, 2015).

Por eso, para esta iniciativa se aplicó la metodología del *design thinking* y sus cinco etapas: (a) empatizar, (b) definir, (c) idear, (d) prototipar, y (e) testear, para co-crear junto con los emprendedores una solución que les permita crecer en sus negocios como lo esperan. Esta metodología se aplicó en el segundo trimestre del 2020, por ello, en vista de que por la situación de la pandemia, no se pudieron realizar visitas a las casas de los micro emprendedores gastronómicos para conocer *in situ* su modelo de negocio y ser testigos de sus necesidades, se recurrió a entrevistas de modo virtual, para tener información valiosa y recoger testimonios sobre sus principales problemas, y plantear con su ayuda, alternativas de solución, así como propuestas de mejora a la presente iniciativa.

En la primera etapa —empatizar— se entrevistó a 16 micro emprendedores gastronómicos para conocer sus historias, sus necesidades, principales problemas y las características de su negocio. Y se confirmó que un valor en común en ellos es la resiliencia, el espíritu ganador que tienen, lo cual los lleva a reinventarse constantemente, a dar todo de sí para salir adelante con sus negocios. Al escucharlos en las entrevistas fue posible empatizar

con ellos, ponerse en su lugar y entender sus problemas y necesidades (Plattner et al., 2011). Se pudo conocer cómo han venido desarrollando sus emprendimientos y cómo han tenido que adaptarse a la “nueva normalidad”, luego que la pandemia les impidiera trabajar durante dos o tres meses debido a la cuarentena. Asimismo, compartieron información sobre cómo tuvieron que renacer con sus emprendimientos bajo la modalidad de *delivery* o recojo en local, para lo cual compraron una bicicleta, contrataron un motorizado o llevaron los pedidos con el apoyo de algún familiar, respetando los protocolos de bioseguridad. Por ello, a pesar de la adversidad, sus negocios se potenciaron durante la pandemia debido a la calidad y elaboración del producto ofrecido, y al cuidado y seguridad que pusieron a las entregas, pues en la mayoría de los casos, sus emprendimientos de comida son ahora el principal sustento de su hogar. Pero, además, cabe resaltar que estos 16 emprendedores gastronómicos que participaron del *desing thinking* son micro influenciadores en Twitter e Instagram, lo cual representa una oportunidad de comunicación gratuita a través del PR (relaciones públicas) porque tienen una comunidad de seguidores en redes sociales y su contenido es orgánico, quiere decir gratuito. Las preguntas realizadas siguiendo esta metodología se pueden apreciar en el Apéndice C.

3.1.1 Diagnóstico

Mediante el *design thinking*, se identificaron los principales problemas que afrontan los micro emprendedores gastronómicos, los cuales fueron analizados a mayor detalle, aplicando un mapa de causas y problemas. Estos problemas son los siguientes:

- a) Incertidumbre por la pandemia: debido a que cuando se realizó la entrevista aún no había vacuna y se desconocía cuándo se volvería a la normalidad, la misma que evitará la restricción de número de personas en un mismo lugar de trabajo.
- b) Poco capital: muchos de ellos o la pareja perdieron sus empleos, e invirtieron su CTS o fondo de AFP como capital inicial de sus negocios.

- c) Necesidad de una cocina y espacio más amplio para llegar a más clientes: el éxito de sus productos ha sido bueno, pero han tenido que rechazar en muchas ocasiones pedidos porque la capacidad de su cocina en casa no les permite producir en mayor volumen y menor tiempo.
- d) Aversión al riesgo: deben cuidar el poco capital que tienen, no pueden alquilar un local propio, porque, además, los consumidores todavía sienten temor en salir.
- e) Requerimiento de apoyo logístico: muchos proveedores dejaron de atenderlos o cambiaron de rubro durante el 2020, golpeados por la crisis económica generada por la pandemia.

Este listado permite concluir que aunque la principal necesidad de los micro emprendedores gastronómicos es que su negocio crezca a partir del 2021, porque tienen una mayor demanda de clientes que a veces queda insatisfecha, por las limitaciones de espacio en su hogar y la falta de una cocina más amplia y/o profesional para producir en mayor cantidad y más rápido, el principal problema que afrontan es el poco capital con el que cuentan y la incertidumbre por la covid-19, una pandemia que aún no termina y que genera un panorama desconocido para quienes quieren invertir en un local propio.

3.1.2 Fortalezas

Las entrevistas aplicando *design thinking* con los micro emprendedores gastronómicos también permitieron determinar que a pesar de la crítica situación que les tocó afrontar durante los primeros meses de la pandemia, en la que sus negocios estuvieron cerrados, las siguientes cualidades destacaron en la mayoría de ellos: (a) adaptabilidad, (b) flexibilidad, (c) creatividad, y (d) resiliencia. Estas características les han permitido reinventarse y pasar rápidamente -a quienes tenían pocos meses en el negocio- de la venta en local al *delivery*, y en el caso de los micro emprendedores, iniciar o ampliar sus negocios con más productos, respetando los protocolos de seguridad y salubridad para garantizar la integridad de todos.

3.1.3 Principal necesidad

Las entrevistas permitieron encontrar también una coincidencia en todos los casos: la necesidad de crecer y llegar a más personas, es decir, aumentar la clientela, que por la pandemia se redujo. Para muchos micro emprendedores gastronómicos es algo vital, porque de ello depende que puedan continuar con sus negocios y pagar a sus colaboradores, porque en la mayoría de los casos, tras la pandemia, su emprendimiento se convirtió en la principal fuente de ingresos. Como la cocina de casa queda pequeña, han tenido que rechazar algunos pedidos, porque la capacidad operativa no les permite producir en mayor cantidad y menor tiempo, como sí se podría con una cocina industrial.

3.1.4 Problemas identificados

Sin embargo, ante esta necesidad, se identificaron varios problemas que podrían mellar en su intención de crecer: (a) incertidumbre por la pandemia, (b) poco capital, (c) necesidad de una cocina y espacio más amplio para llegar a más clientes, (d) aversión al riesgo, (e) necesidad de apoyo logístico. Por ello, de acuerdo con lo identificado por los mismos micro emprendedores gastronómicos, se elaboró una matriz de priorización de problemas para determinar el problema principal (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Priorización de Problemas

Problema	Gravedad	Factibilidad	Beneficio	Total
Incertidumbre por la pandemia	0.25	2	2	1
Poco capital	0.25	3	3	2.25
Necesidad de una cocina y espacio más amplio	0.25	3	3	2.25
Aversión al riesgo	0.15	2	2	0.6
Requerimiento de apoyo logístico	0.10	2	2	0.4

Nota. Valor 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

3.1.5 Problema clave

De acuerdo con la matriz de priorización de problemas, son dos las necesidades de los micro emprendedores gastronómicos que se deben resolver como prioridad para impulsar el crecimiento económico y aumentar sus ventas: contar con poco capital, y la urgencia de una cocina profesional y un espacio más amplio para preparar más productos de calidad, y así llegar a más clientela en menos tiempo.

3.1.6 Alternativa de solución

La etapa *idear* del *design thinking* cobra vital importancia porque permite abrir un abanico de opciones, realizar una lluvia de ideas o *brainstorming* para plantear soluciones a los problemas encontrados en la etapa de empatía (Gray et al., 2010). Por eso, la propuesta que se elaboró y presentó a los micro emprendedores gastronómicos para aliviar esos dos principales problemas o necesidades es la creación del *coworking* gastronómico P'uku, que tendrá como actividad principal alquilar espacios físicos que cuentan con cocinas profesionales y/o industriales, para de esa forma cubrir la necesidad de tener una cocina y un espacio más amplio que les permitan llegar a más clientes, sin recurrir a comprar activos, ya que actualmente no cuentan con el capital necesario. Y si a ello se le suman los otros problemas identificados, como la incertidumbre de la pandemia, que incrementó la aversión al riesgo para tener un local propio, la propuesta de P'uku y el alquiler de cocinas en el *coworking* gastronómico representa una muy buena solución a corto y mediano plazo. Además, por la coyuntura de pandemia, no es recomendable invertir en local propio, porque además de requerir un presupuesto alto, el riesgo es muy grande, y los locales tendrían que ser amplios para mantener la distancia entre las personas y cumplir con requisitos de seguridad bastante rigurosos que incrementarían la inversión.

Invertir en un local propio o en la compra de una cocina industrial implica evaluar la viabilidad, porque como señaló Mintzberg (1997), para implementar todo proceso estratégico

o medir las cinco fuerzas de Porter (2008) de una iniciativa, lo primero que se requiere es capital y cierta estabilidad financiera. Por eso los expertos siempre recomiendan contar con un capital extra y no invertir todo el dinero disponible, para así mantener el flujo y tener cierta tranquilidad financiera, debido a que las economías (micro y macro) son frágiles, y el Perú suele afectarse no solo por la coyuntura política interna, sino también externa. En ese sentido, los micro emprendedores no pueden invertir el poco capital con el que cuentan en cambios tan drásticos en su negocio, porque en el caso de una caída de la economía, podrían perder todo lo invertido, o no tendrían liquidez, lo cual también los perjudica. Lo recomendable es primero cubrir sus necesidades básicas, contar con un ahorro para emergencias y luego el capital excedente usarlo como inversión, realidad que por el momento no es viable para ellos, porque cuentan con poco efectivo.

Por eso se considera que la opción de P'uku, como negocio de *coworking* gastronómico, ha sido bien recibida por los 16 micro emprendedores gastronómicos a los que se entrevistó, quienes vieron en esta iniciativa una opción viable para su crecimiento y para llegar a un mayor mercado en los próximos meses. Además, lo ven como un peldaño más para llegar a más clientes, lo cual les permitiría tener flujo de efectivo y liquidez, para poder ahorrar en un mediano plazo e invertir ya con una clientela más grande y fiel, y superada la pandemia, en su local propio. Es importante resaltar que la información recolectada sirvió de *feedback* para mejorar la propuesta de negocio y permitió plantear mejoras al proyecto inicial.

3.1.7 Prototipo

Esta etapa del *design thinking* es importante porque define y hace realidad la solución o iniciativa planteada para cubrir la necesidad de los clientes con un prototipo rápido que puede ser testeado por ellos para plantear mejoras desde un inicio (Osterwalder et al., 2015). Por eso, a los micro emprendedores gastronómicos entrevistados se les mostró el prototipo de web de cómo se interactuaría con ellos (ver Figura 13) y les pareció amigable.

Figura 13

Prototipo de la Página Inicial de la Web de P'uku



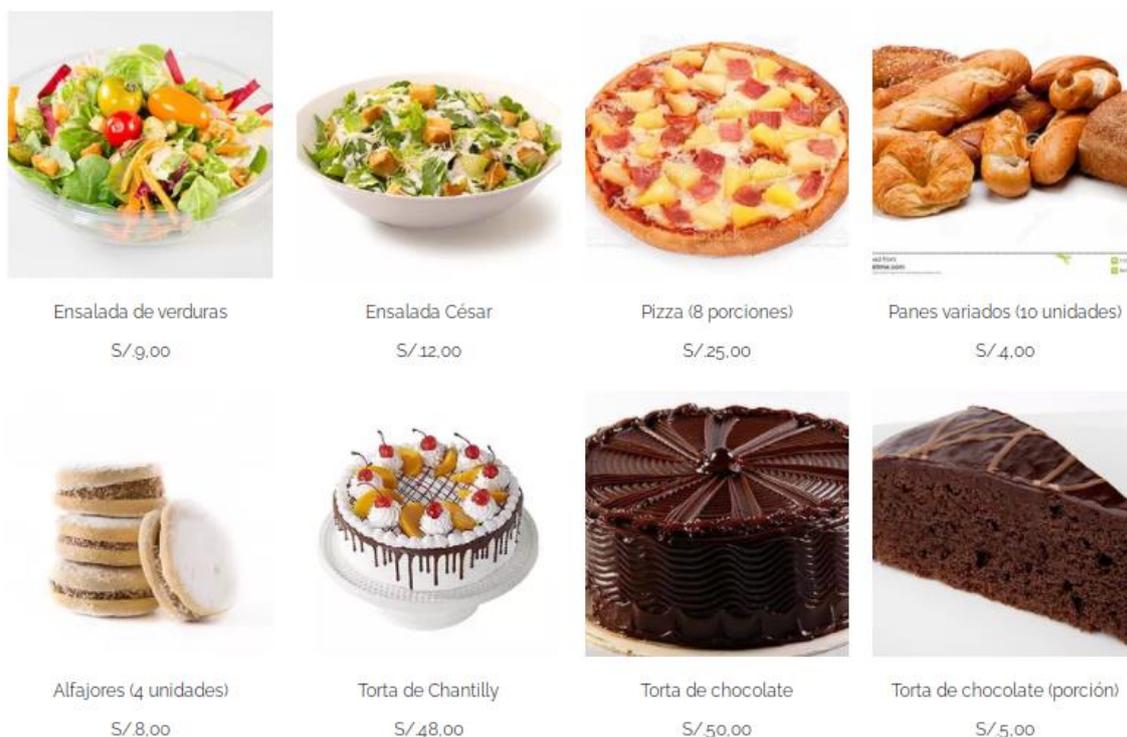
Nota. Tomado de “Inicio,” por P'uku Coworking Gastronómico, 2020e (<https://crisanris.wixsite.com/puku>).

Cabe destacar que este prototipo web, como canal principal por el que se realizarán las reservas para el alquiler de las cocinas profesionales, cuenta con varias secciones: (a) una página inicial que muestra el logo y nombre de la propuesta de negocio P'uku ('plato' en

quechua), (b) una frase inspiradora de Thomas Alva Edinson, y (c) una sección de eventos que se organizarán para promover los negocios de los clientes emprendedores gastronómicos que adquieran los servicios, como festival de postres, *meet & drinks*, la hora del *brunch* y feria del pan. También se colocó una sección de contacto con los datos principales y de ubicación del negocio. Adicionalmente, el prototipo muestra otras secciones complementarias como la sección “Comprar” (ver Figura 14), que busca promocionar los productos de los emprendedores gastronómicos para que los clientes puedan realizar sus pedidos vía *delivery*.

Figura 14

Sección “Comprar”, que Muestra los Principales Productos de Clientes



Nota. Tomado de “P’uku shop,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020i (<https://crisanris.wixsite.com/puku/shop>).

Se incluyó también una sección denominada “Nuestros servicios” (ver Figura 15), en la que se muestran los tres principales servicios que se brindarán, como el alquiler de cocinas profesionales, el almacenaje seco, y el almacenaje frío y congelado.

Figura 15

Sección Reserva On Line, que Muestra Servicios Ofrecidos

Nuestros servicios



Alquiler de cocina profesional

1 hr.
Desde S/150 semanal

Reservar ahora



Almacenaje

1 hr.
Desde S/ 50 al mes

Reservar ahora



Almacenaje frío y congelado

1 hr.
Desde S/ 100 al mes

Reservar ahora

Nota. Tomado de “Book on Line,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020c (<https://crisanris.wixsite.com/puku/book-online>).

En la sección “Planes y precios” se muestra el precio de acuerdo con las horas de alquiler de cocina (ver Figura 16), así como una sección adicional “Miembros” (ver Figura 17) para que los micro emprendedores gastronómicos puedan inscribirse y ser parte de la comunidad de *coworking* gastronómico de P’uku.

Figura 16

Sección “Planes y Precios” de las Horas de Cocina

P’uku Alquiler Cocinas

5 horas de cocina
S/.

235

por semana

Reserva

Alquiler de cocina profesional

Nota. Tomado de “P’uku planes,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020h (<https://crisanris.wixsite.com/puku/plans-pricing>).

Figura 17

Sección “Miembros” para Inscribirse y Ser Parte de la Comunidad del Coworking

Inicia una sesión para conectarte con miembros

Sigue y observa a otros miembros, deja comentarios y más.

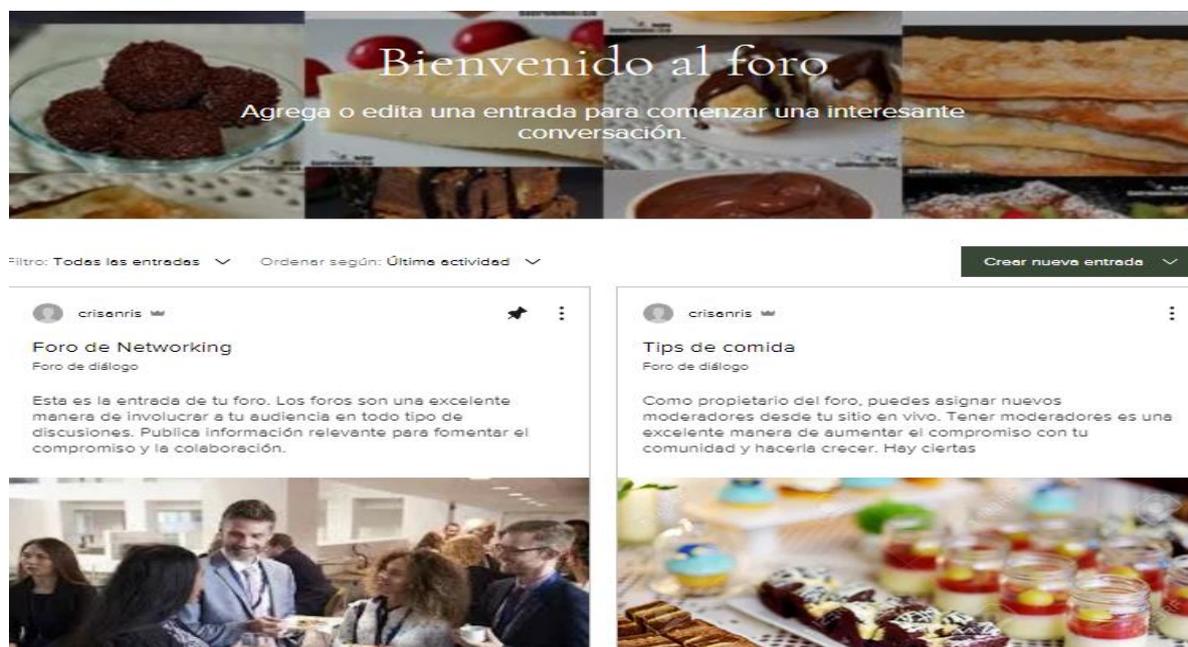
Iniciar Sesión

Nota. Tomado de “Members,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020f (<https://crisanris.wixsite.com/puku/members>).

Asimismo, se implementó un blog en la sección “Foro” (ver Figura 18), que permitirá a los emprendedores gastronómicos contar experiencias sobre sus negocios, dar *tips* de comida, participar de un foro de *networking* en el que puedan ofrecer o solicitar otros servicios, así como un post en el que P’uku podrá responder las principales dudas y consultas.

Figura 18

Sección “Foro”

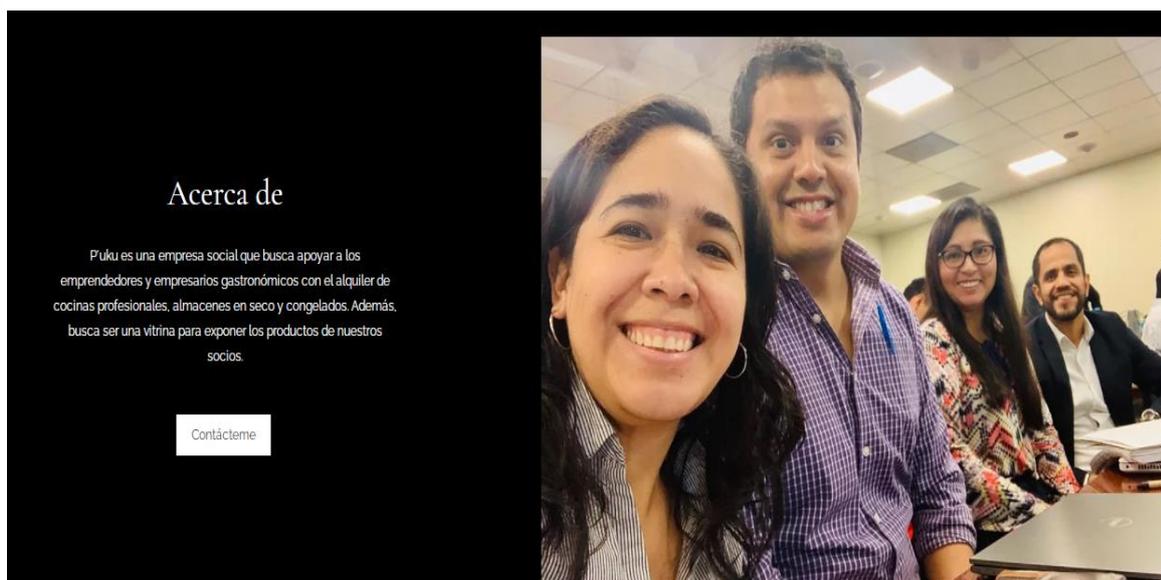


Nota. Tomado de “Bienvenido al foro,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020b (<https://crisanris.wixsite.com/puku/forum>).

La web propuesta incluye, igualmente, la sección “Acerca de”, en la que se cuenta cómo nace la empresa P’uku y quiénes conforman el equipo principal y fundador de la iniciativa, tal como se aprecia en la Figura 19.

Figura 19

Sección “Acerca de”



Nota. Tomado de “Acerca de,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020a (<https://crisanris.wixsite.com/puku/acerca-de>).

Mostrándoles el prototipo de web, se informó a los micro emprendedores gastronómicos cómo se construyó la visión y el modelo de negocio de P’uku. Se les expuso también la carta de precios propuesta, que tuvo comentarios bastante positivos, lo cual podría indicar que la estimación inicial de precios de venta está acorde con el mercado. Gracias a la conversación con ellos se pudo evaluar (en la etapa de testeo) nuevamente la propuesta integral y detectar varias oportunidades de mejora para hacer una web todavía más amigable tanto para el usuario (el emprendedor gastronómico) como para los clientes que consumen los productos de los socios estratégicos. Esta etapa resultó muy reconfortante pues se aprendió de los potenciales clientes al escucharlos y revisar las posibles soluciones, que serán aplicadas en el MVP.

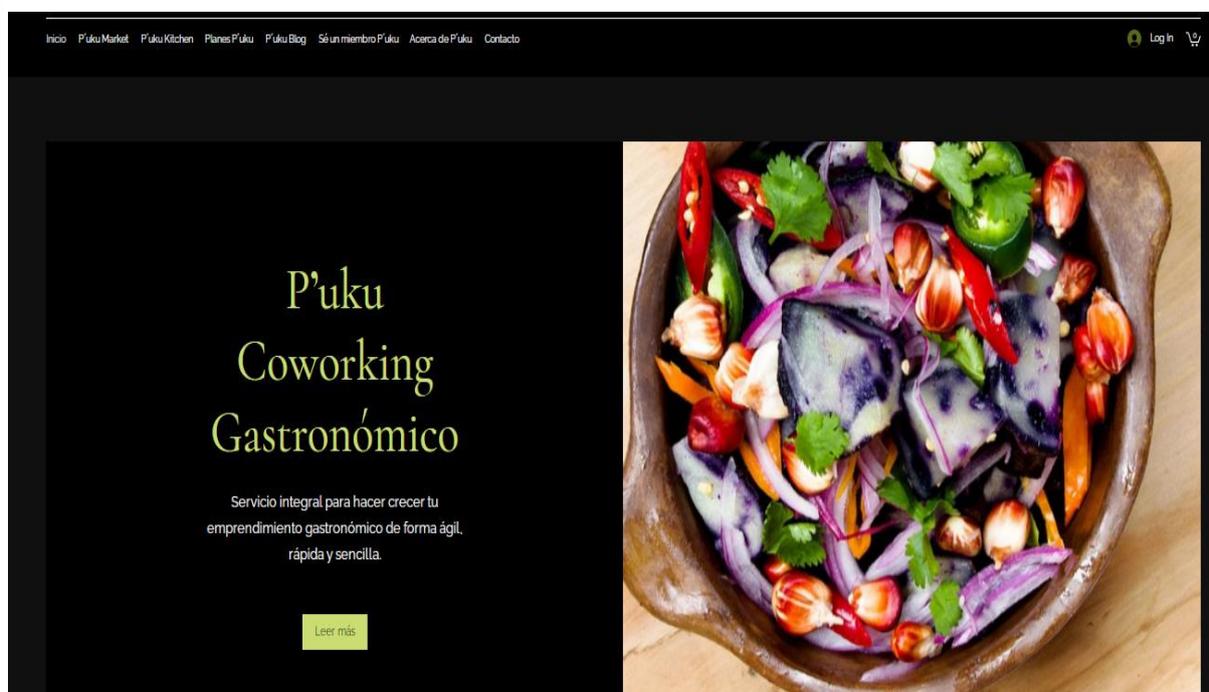
Con el *feedback* recibido de las entrevistas con los 16 micro emprendedores gastronómicos, se pudo realizar el prototipo final de la web para empezar a trabajar el producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés). Con el aprendizaje validado para este modelo de negocio, el portal contará con las funcionalidades mínimas y necesarias que lo hagan funcionar de manera ágil.

3.1.8 Validación del prototipo final

La web de P'uku Coworking Gastronómico es producto de la co-creación con los micro emprendedores gastronómicos que ayudaron a mejorar el prototipo inicial y la idea de negocio. Por eso, el portal de inicio de P'uku es mucho más comercial (ver Figura 20). No solo se señala que se brindará un servicio integral para hacer crecer los emprendimientos gastronómicos de forma ágil, rápida y sencilla, sino que además detalla los servicios que se ofrecen.

Figura 20

Portal de Inicio P'uku

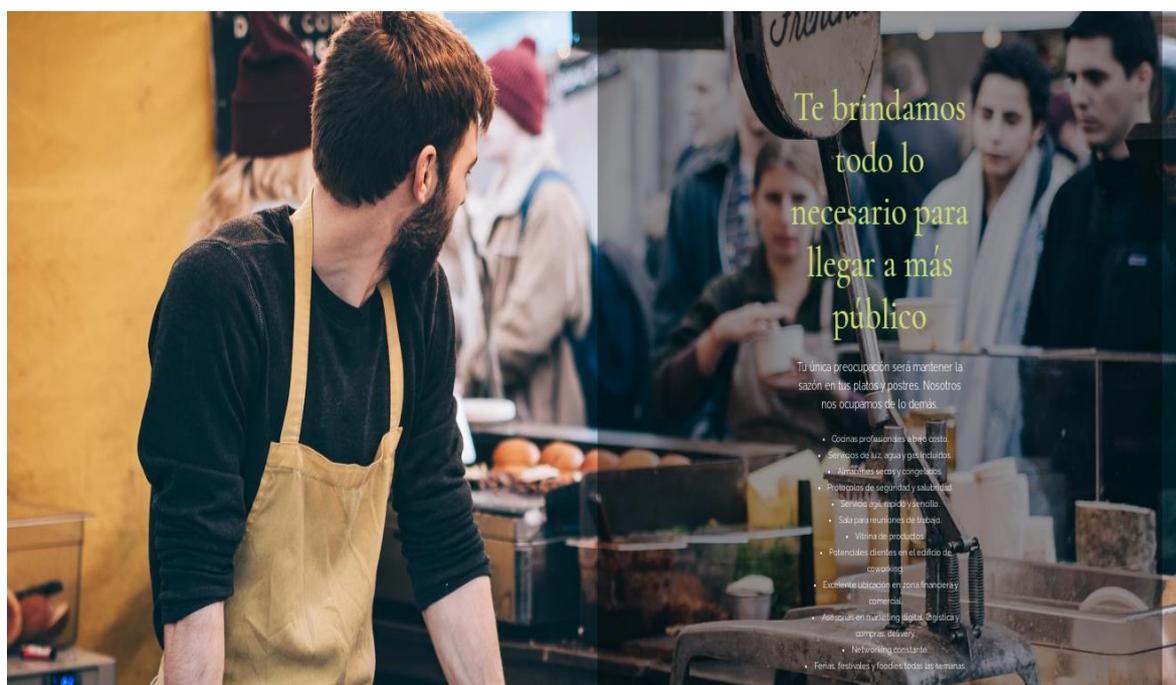


Nota. Tomado de “Inicio,” por P'uku Coworking Gastronómico, 2020e (<https://crisanris.wixsite.com/puku>).

En la siguiente sección de la página principal (*home*), tal como se muestra en la Figura 21, se menciona que los emprendedores gastronómicos solo deben preocuparse por mantener la sazón de sus platos y postres, porque P’uku se encargará de ofrecerles cocinas profesionales a bajo costo; servicios de luz, agua y gas incluidos; y almacenes secos y congelados respetando los protocolos de seguridad y salubridad.

Figura 21

Mejora Implementada en el Home gracias al Feedback de los Emprendedores



Nota. Tomado de “Inicio,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020e (<https://crisanris.wixsite.com/puku>).

Asimismo, se detalla que se ofrecen salas de reuniones de trabajo, una vitrina de productos, excelente ubicación en zona comercial con potenciales clientes, además de servicios de asesoría en marketing digital, finanzas y logística. También se detalla la importancia de la ubicación en una zona estratégica de San Isidro (ver Figura 22), donde hay mucho movimiento comercial, que permitirá ofrecer los productos a potenciales clientes no solo en el propio edificio de *coworking* en el que trabajarán, sino en toda la zona aledaña.

Figura 22

Ubicación Estratégica de P'uku

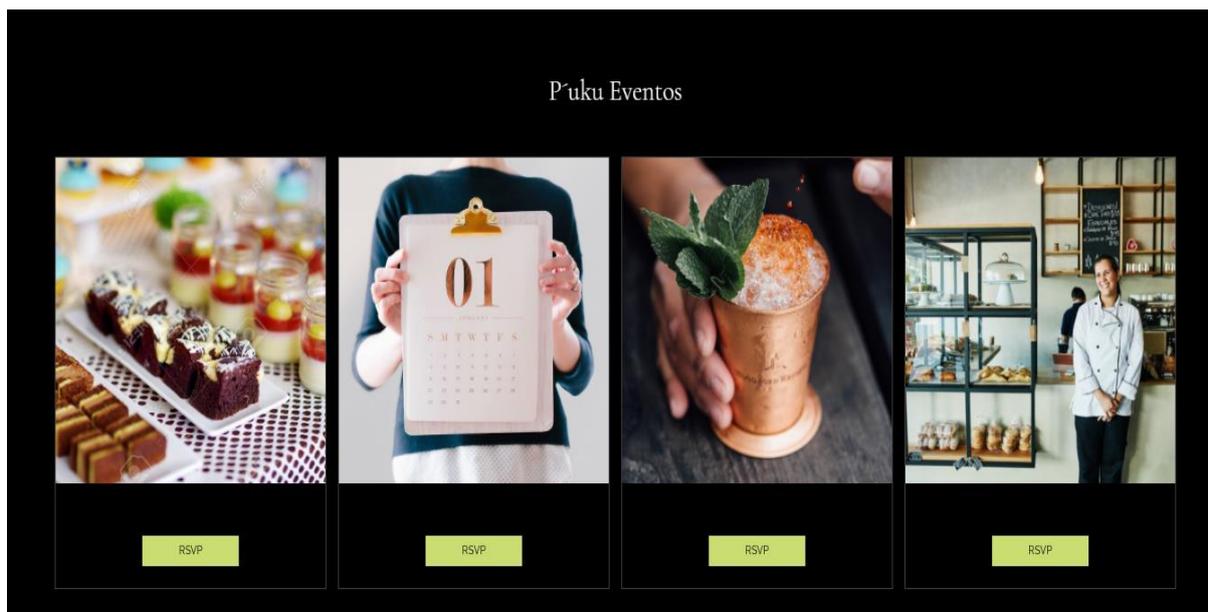


Nota. Tomado de “Inicio,” por P'uku Coworking Gastronómico, 2020e (<https://crisanris.wixsite.com/puku>).

Se mantiene la sección de eventos en la web inicial, pero con el nombre de “P'uku eventos”, tal como se aprecia en la Figura 23.

Figura 23

Sección “P'uku Eventos”



Nota. Tomado de “Inicio,” por P'uku Coworking Gastronómico, 2020e (<https://crisanris.wixsite.com/puku>).

También se renombró la sección de promoción de los productos de los socios (emprendedores gastronómicos), como P'uku Market, añadiendo una sección adicional sobre los "P'uku Socios" (ver Figura 24) en la que se detallará información de las empresas de comida, para que quienes visiten la página puedan conocer un poco más de estos emprendimientos.

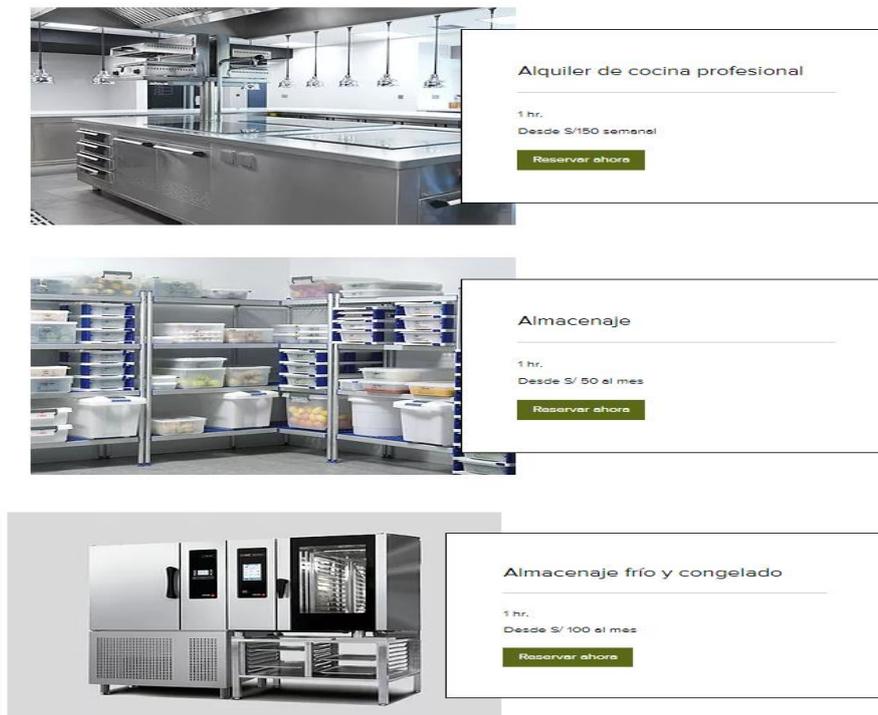
Figura 24

Sección "P'uku Socios" para Contar la Historia de los Emprendimientos

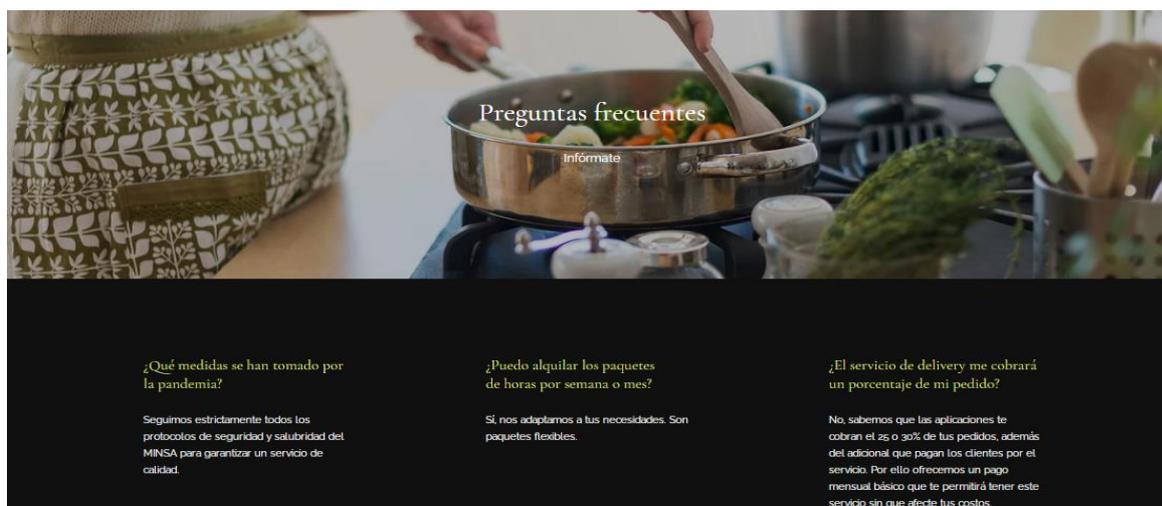


Nota. Tomado de "Nuestros P'uku socios," por P'uku Coworking Gastronómico, 2020g (<https://crisanris.wixsite.com/puku/shop>).

Igualmente se mejoró la sección en la que se ofrecen los servicios de alquiler de cocina y almacenaje con el nombre de "P'uku Kitchen" (ver Figura 25), en la que se aprecian no solo los precios, sino también una sección de preguntas y respuestas (ver Figura 26) para resolver las principales dudas de los clientes y visitantes a la página.

Figura 25*Sección “P’uku Kitchen”*

Nota. Tomado de “Book on Line,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020c (<https://crisanris.wixsite.com/puku/book-online>).

Figura 26*Sección de Preguntas Frecuentes*

Nota. Tomado de “Preguntas frecuentes,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020j (<https://crisanris.wixsite.com/puku/book-online>).

Asimismo, un aprendizaje importante del *design thinking* fue mejorar la propuesta de valor agregado, ofreciendo además de los precios del alquiler de cocinas profesionales según las horas elegidas, tres planes distintos que se ajustan a las necesidades de los emprendedores gastronómicos (ver Figura 27), para ofrecer servicios complementarios y un servicio integral que les permitan desarrollarse con mayor facilidad y con menos preocupaciones, que ningún competidor directo o indirecto tienen. El plan VIP que incluye asesoría en marketing digital y de data analytics en redes sociales, así como asesoría financiera, y el plan Premium que incluye el servicio de compra/logística de sus insumos.

Figura 27

Sección “P’uku Planes”, que Ofrece Tres Paquetes: Básico, VIP y Premium

P'uku Planes
Haz tu elección de acuerdo a tu necesidad

BÁSICO	VIP	PREMIUM
Alquiler de cocinas	Servicio complementario (Adic S/ 100 mensual)	Servicio integral (Adic S/ 300 mensual)
<ul style="list-style-type: none"> Incluye servicio de luz, agua, gas <ul style="list-style-type: none"> Seguridad Limpieza Protocolo de salubridad <ul style="list-style-type: none"> Recepción Promoción en nuestra web Participación en ferias y festivales de comida en P'uku 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios del plan básico Asesoría en marketing digital Data analytics en RRSS Asesoría financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios del plan VIP Servicio de compra / logística Servicio de delivery
Comprar ahora	Comprar ahora	Comprar ahora

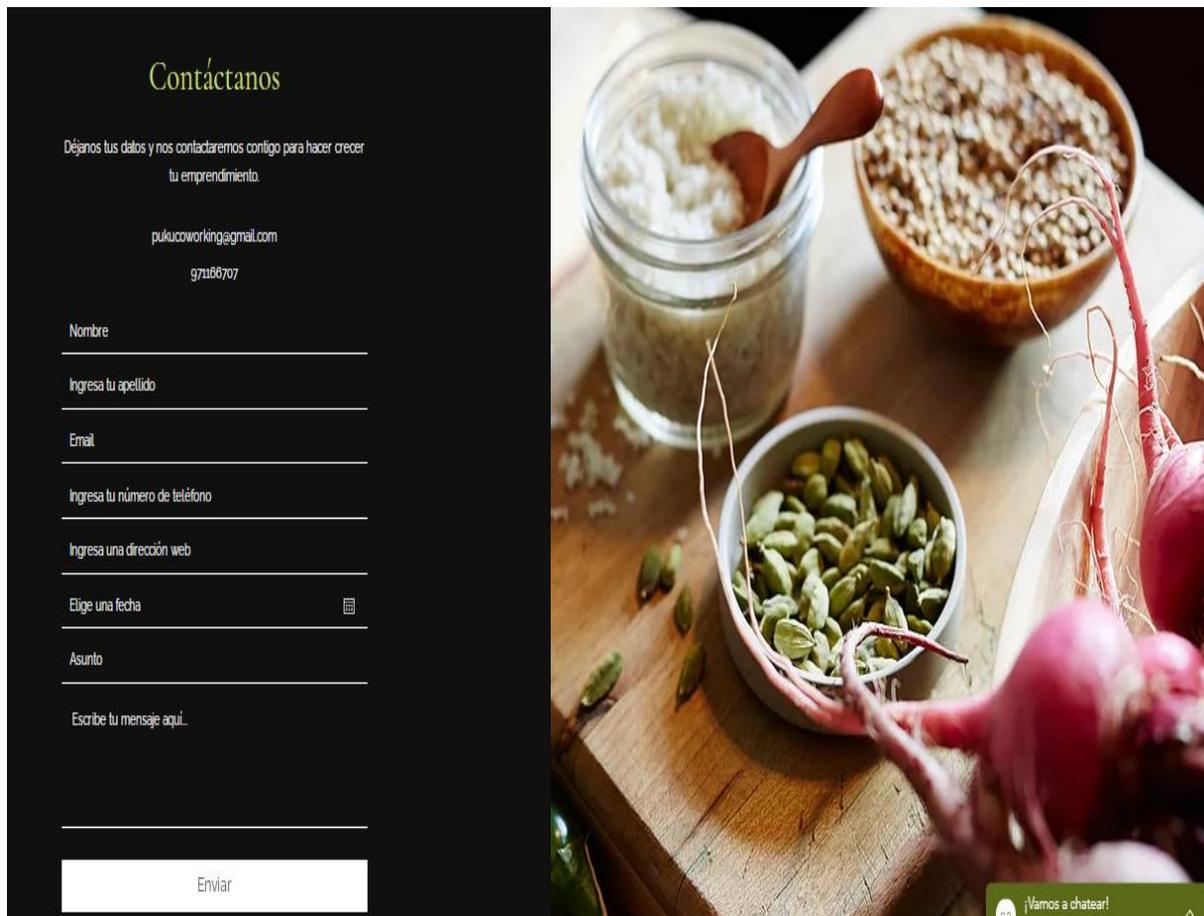
¡Vamos a chatear!

Nota. Tomado de “P’uku planes,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020h (<https://crisanris.wixsite.com/puku/plans-pricing>).

De otro lado, la sección del blog no fue modificada, pero se añadió a la web una sección de contacto para que los emprendedores interesados dejen sus datos, tal como se aprecia en la Figura 28.

Figura 28

Sección “Contáctanos”



Nota. Tomado de “Contáctanos,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020d (<https://crisanris.wixsite.com/puku/contacto>).

Fue así como se construyó un mejor MVP y propuesta de negocio, con un diferencial y valor agregado más potente, gracias al *feedback* de los aliados clave, los emprendedores que participaron en el *design thinking*, quienes ayudaron a mejorar la propuesta inicial que se planteó.

3.2 Business Model Canvas

El lienzo del modelo de negocio o *Business Model Canvas (BMC)* fue creado y diseñado por Alexander Osterwalder, quien en su libro titulado *Generación de modelos de negocio* propuso este modelo para desarrollar una idea y convertirla en proyecto con diferentes módulos, buscando generar valor. Este modelo consta de nueve aspectos básicos:

(a) segmento de clientes, (b) propuesta de valor, (c) canales, (d) relación con los clientes, (e) flujo de ingresos, (f) recursos clave, (g) actividades clave, (h) aliados, e (i) estructura de costos. Tales aspectos permiten conocer en pocos minutos la propuesta de valor para el cliente o usuario (Osterwalder, 2011). Al ser confeccionado con un lenguaje simple y enfocado en lo más relevante, permite una comprensión del modelo de negocio que puede ser compartido con todas las áreas involucradas o incluso con los diversos *stakeholders*.

Sin embargo, el modelo de negocio de Osterwalder fue criticado por considerar sólo el aspecto económico. Así, Antony Upward y Peter Jones identificaron que, si bien el desarrollo del tradicional lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder plantea nueve factores para crear y capturar valor en un contexto económico, obvia otros que actualmente tienen también relevancia en los negocios. Es por ello que Upward y Jones propusieron en el 2015 un modelo de negocio floreciente o *Flourishing Business Model* (FBM). De esta manera, en la propuesta de Upward y Jones se presenta un lienzo alternativo como una herramienta que provee un lenguaje común en un formato visual útil que permite esquematizar, diseñar, mejorar, entender, medir, diagnosticar y describir económica, social y ambientalmente cualquier modelo de negocio presente o futuro (Upward, 2019).

Esta propuesta invita a repensar el concepto de valor, desde el contexto económico, y ampliarlo considerando las interacciones y relaciones que se tienen con las partes interesadas o principales grupos de interés, y que, a partir de éstas, el valor es co-creado con ellas en muchas formas. En esta ampliación de concepto, se toma como punto de partida los nueve factores del modelo de negocio de Osterwalder y se suman siete más, extendiendo así el alcance del lienzo a los contextos sociales y medioambientales. Para un mejor entendimiento, los 16 factores se agrupan en cuatro perspectivas: de valor, de personas, de procesos y de ganancia (Upward, 2019).

Figura 29

Lienzo de Modelo de Negocio Propuesto por Upward y Jones



Nota. Tomado de “Flourishing Business Canvas,” por Nathan.com, s.f. (<https://nathan.com/flourishing-business-canvas/>).

A continuación, se presentan los nueve factores que Osterwalder (2011) propuso en su *Business Model Canvas* como elementos para el análisis de creación y captura de valor, que son una referencia, hasta la fecha, para un análisis en el contexto económico:

- *Stakeholders* o partes interesadas: Micro emprendedores gastronómicos, personas que ya cuentan con pequeños negocios de venta de comida y que buscan expandir su clientela.
- Cocreación de valor: Alquiler de cocinas profesionales, así como alquiler de almacenes de comida y refrigeración hasta por un mes, todo esto con la garantía de cumplimiento de las normas de salubridad vigentes, además de la seguridad correspondiente. Incremento del *networking*.

- Canales: Página web y redes sociales como Facebook e Instagram, dado que permiten visualizar la infraestructura, la cocina, los almacenes y los espacios libres para alquiler, así como los casos de éxito de los primeros clientes. También será posible atender consultas y emitir comunicaciones vía correo electrónico, celular y WhatsApp.
- Relación con los clientes: Membresía que incluye reserva de salas, exhibición de productos en el mostrador y en los canales de comunicación antes mencionados.
- Flujos de ingresos: Alquiler de las instalaciones de cocina, sean estos por horas, días, semanas o incluso el mes. Además, almacenaje mensual de comida y refrigeración.
- Recursos clave: Redes sociales, publicidad digital en las principales webs de noticias, base de datos de los clientes.
- Actividades clave: Realizar limpieza, desinfección y mantenimiento a la infraestructura y equipos de las cocinas. Respetar los protocolos de bioseguridad determinados para combatir la pandemia. Promoción de la propuesta a través de los canales antes mencionados como una actividad clave: marketing digital, PR, web propia, etc.
- Aliados: Empresas del edificio de *coworking*, además de los trabajadores independientes que vendrán a laborar a los espacios de *coworking* del edificio. También, las empresas que brindan soporte, tanto al mantenimiento de los equipos de cocina e infraestructura como a los que atiendan los servicios de limpieza y desinfección, por ser claves para garantizar un alto nivel de calidad y operatividad de la propuesta.
- Estructura de costos: El mantenimiento de la infraestructura y equipos de cocina, el personal considerando la estructura organizacional, los servicios básicos, el

mantenimiento de la plataforma web, así como el desarrollo de eventos como promoción de la propuesta.

Para el modelo de negocio propuesto se consideran los siguientes siete factores adicionales (Upward, 2013):

- Valor co-destruido: Se identifica que la calidad del producto que ofrece el cliente podría destruir valor indirectamente al negocio, debido a que la infraestructura usada está involucrada dentro del valor del producto.
- Actores del ecosistema: Se refiere a que los comensales y quienes busquen trabajar en P'uku lo vean como oportunidad para desarrollarse.
- Necesidades: Alude al progresivo crecimiento de alternativas en la oferta de los restaurantes. Alternativa a las *dark kitchens*.
- Gobernanza: Tiene que ver con la toma de decisiones, con el juicio que involucra a una o más partes interesadas o *stakeholders* sobre las propuestas de valor de un negocio hechas a través de su participación.
- Existencias biofísicas: Se trata del acero y el cromo, que son materia prima para la fabricación de acero inoxidable; este último es materia prima para la fabricación de las instalaciones en cocina.
- Servicios del ecosistema: Comprende el agua y el ciclo de transformación que tiene para estar disponible naturalmente: condensación, precipitación, recolección o infiltración, y evaporación. Posterior a ello, ya viene la intervención humana y la distribución y uso.
- Metas: Se plantea que P'uku se convierta, al 2025, en la empresa de *coworking* gastronómico con el mayor porcentaje de ocupabilidad en Lima Metropolitana.

Un ejemplo de distribución de estos factores para el caso de P'uku se puede apreciar en el Apéndice A.

3.3 Lean Startup

El método Lean Startup es una metodología creada por Steve Blank, pero que fue popularizada por su alumno Eric Ries en sus libros *Minimum Viable Product* (Ries, 2009) y *El método Lean Startup* (Ries, 2012). La importancia y relevancia de esta metodología es que se aplica a iniciativas o proyectos nuevos porque permite mejorar la propuesta inicial del proyecto con base en el aprendizaje validado, gracias al valioso *feedback* de los potenciales clientes. Es en ese sentido, se decidió emplear también esta metodología porque enriqueció la propuesta de negocio que plantea esta tesis, y permitió realizar mejoras. Entre las fortalezas de esta metodología se encuentran el aprendizaje continuo, la experimentación y su iteratividad.

3.3.1 Técnicas del Lean Startup

La metodología del Lean Startup puede aplicarse mediante tres técnicas: *Customer development* o desarrollo de clientes, Modelo Lean Canvas —que ya fue desarrollado en este capítulo— y Scrum o agilidad. En este caso, para esta propuesta de negocio, a través del *design thinking* se pudo testear con los micro emprendedores gastronómicos el prototipo que P'uku creó en la web, así como los alcances del servicio. Y fue gracias al *feedback* recibido, que se mejoró el diseño final, siempre teniendo en el centro a los clientes. Ello además se complementó con el Modelo Lean Canvas, descrito líneas arriba, que resumió la propuesta de valor de P'uku.

En la etapa inicial del negocio, no se consideró necesario utilizar la metodología ágil de Scrum, porque esta técnica sirve principalmente para proponer mejoras para un servicio más eficaz. Sin embargo, una vez que el *coworking* se encuentre en marcha con el alquiler de las cocinas profesionales al 100% de su capacidad, se implementará esta tecnología para optimizar los procesos.

3.3.2 Pasos del método Lean Startup

Planteamiento de hipótesis. Lo que se quiere probar con el MVP (producto mínimo viable) es la UX (*User Experience*) de la web y la operatividad con el plan básico que contempla la reserva y alquiler de cocinas profesionales y almacenes, porque lo que buscan los emprendedores es un buen servicio que, además, sea ágil, seguro y sencillo. Es por ello que antes de salir al mercado, el primer mes se tendrá una fase de MVP, en la que se pondrá especial énfasis en velar por el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio y/o plantear mejoras de ser necesario. Y para ello se necesita confirmar si el proceso —desde que el micro emprendedor gastronómico revisa la web de P’uku, realiza la reserva, efectúa el pago, alquila el espacio, hasta el post venta— es impecable o requiere alguna mejora.

Validación de hipótesis. Se pondrá en marcha una primera fase operativa de un mes del servicio de *coworking* con el plan básico, que contempla solo el alquiler de cocinas profesionales y de almacenes para comprobar la operatividad y la UX de la web, y así confirmar que los emprendedores gastronómicos son más productivos con el uso de cocinas profesionales, porque pueden producir más en menos tiempo. Y, asimismo, evaluar ese primer mes, los días y horarios preferidos por los emprendedores para alquilar las cocinas, y calcular el ratio de inversión de cada emprendedor. Para ello, se invitará a esta fase del MVP a los 59 micro emprendedores gastronómicos que participaron en el estudio de mercado y 16 en el *design thinking*, quienes expresaron su intención de ser clientes, por lo que serán los *early adopters*, los primeros usuarios que utilizarán y recomendarán el servicio de P’uku. Además, se debe considerar que la mayoría de estos emprendedores son micro influenciadores en Twitter y en Instagram, quienes podrán compartir su experiencia en P’uku de forma orgánica y gratuita, en sus redes sociales.

Medición de la hipótesis. Se identificará un indicador de calidad o KPI para medir el servicio e ir perfeccionándose a través de los resultados cuantitativos, que sería un puntaje

mínimo de 7 en la satisfacción del servicio (en una escala del 1 al 10), además de los comentarios cualitativos de la encuesta de satisfacción del servicio y entrevistas personalizadas, que serán generados con los primeros usuarios para tener un mejor *feedback*. También se considerará en este proceso a los principales *stakeholders*, como los clientes del edificio de *coworking*, la administración del edificio y los proveedores.

Aprendizaje validado. Los comentarios o propuestas de mejoras que surjan de la encuesta servirán para implementar ajustes al servicio. Ese *feedback* permitirá ver las fortalezas del negocio, así como las oportunidades de mejora, o si se requiere de alguna herramienta digital adicional para que el servicio sea más ágil y eficiente.

Ciclo repetitivo. Con esta evaluación, durante un mes de puesta en marcha del negocio con el plan básico, se podrán implementar las mejoras gracias al *feedback* recibido de los *early adopters*.

3.3.3 Fases de implementación de P'uku

Ya con el prototipo validado por los emprendedores que participaron del *design thinking*, se puede unir al Lean Startup y la implementación de P'uku Coworking Gastronómico en las siguientes fases:

MVP. Este primer paso es lanzar a prueba un mínimo producto viable (MVP) durante un mes, como fase inicial de puesta en marcha del negocio, para tomar en cuenta un prototipo para analizar la reacción de los clientes, y de esta forma evaluar el ciclo cliente - producto - *feedback*, lo cual permite optimizar las funcionalidades o solución planteada para resolver la necesidad del cliente (Carazo, 2018).

Este proceso de MVP se realizaría un mes antes de lanzar oficialmente y abrir P'uku al segmento de los micro emprendedores gastronómicos de Lima Metropolitana. Durante ese periodo se evaluarán las funcionalidades primarias y la operatividad del plan básico, ofreciendo tan solo el alquiler de las cocinas profesionales por horas a un grupo pequeño de

10 micro emprendedores gastronómicos a la mitad del precio original que figura en la página web. Y así, de esta forma, no solo se medirá la reacción de los *early* clientes, sino también se obtendrá data real de ellos, y se probará la UX (*User Experience*), para enfocarse en cómo se realiza todo el proceso de captación de clientes desde la reserva en la web hasta la postventa. Los horarios que se ofrecerán serán en dos turnos por separado, cada uno de cinco horas (uno en la mañana y otro en la tarde) de lunes a viernes, para así ir viendo en qué turnos hay más demanda, y cómo se desarrolla también el servicio de limpieza de las cocinas, almacenes y cambios de turnos. De ser necesario, se plantearía la posibilidad de pivotar alguna parte del proceso.

¿Pero qué es pivotar? Según Blank (2014) y Ries (2009), es cambiar algún aspecto clave de la propuesta de negocio para mejorarla. Esto solo se daría si se determina que el modelo puede replantearse por completo, algo poco probable porque gracias al estudio de mercado y el *design thinking*, así como a la medición de la calidad con el MVP, se puede mejorar la propuesta inicial, que es una cocreación con los emprendedores gastronómicos.

Figura 30

Implementación de P'uku en Fases

Lean Startup Implementación de P'uku en fases

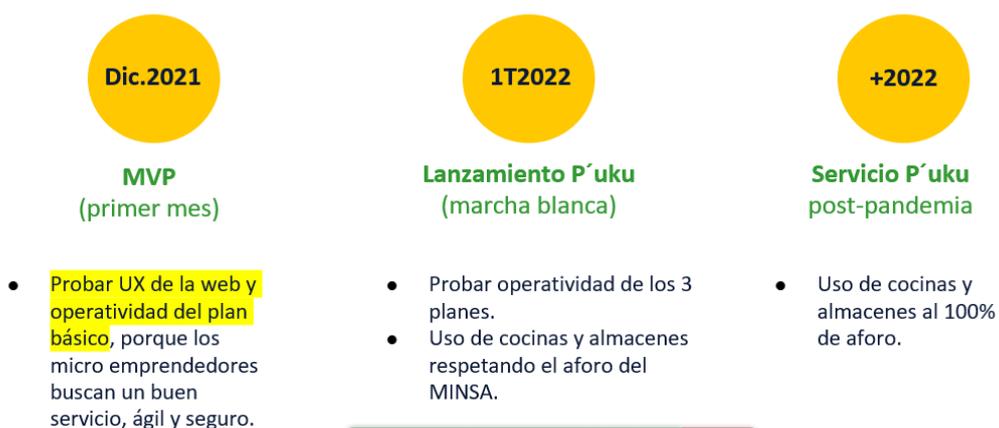
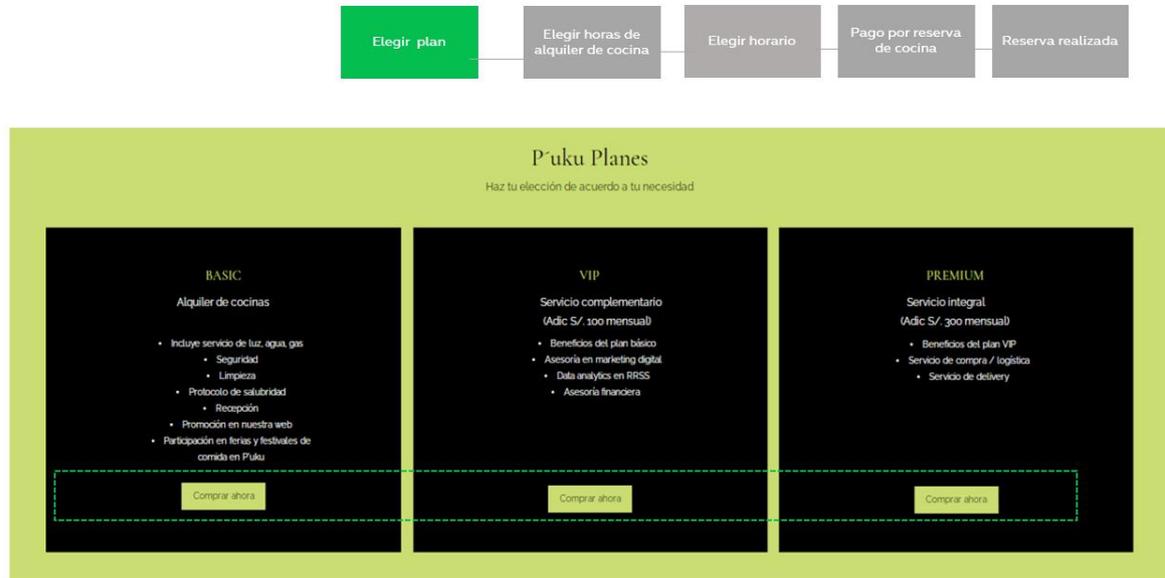
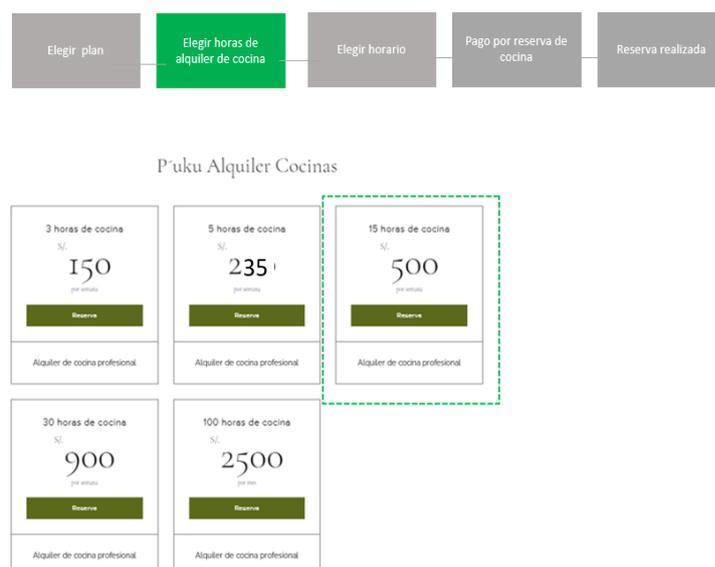
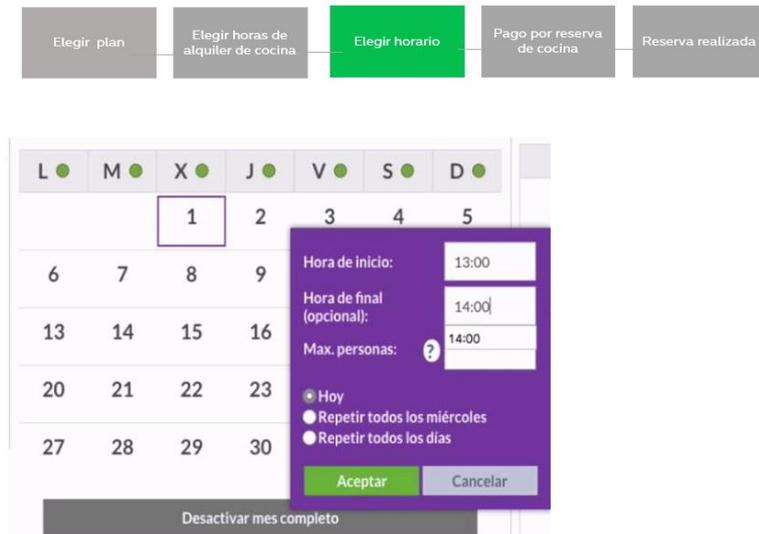


Figura 31*Fase Inicial para Elegir el Plan***MVP P'uku**

Nota. Tomado de “P'uku planes,” por P'uku Coworking Gastronómico, 2020h (<https://crisanris.wixsite.com/puku/plans-pricing>).

Figura 32*Fase para Elegir las Horas de Alquiler de Cocina***MVP P'uku**

Nota. Tomado de “MVP P'uku” [Presentación en Power Point], por C. Andrade et al., 2020, Autor.

Figura 33*Fase para Elegir Horario***MVP P'uku**

Nota. Tomado de “MVP P'uku” [Presentación en Power Point], por C. Andrade et al., 2020, Autor.

Figura 34*Fase Final para Pagar por el Plan o Alquiler de Cocina y Confirmar la Reserva***MVP P'uku**

Nota. Tomado de “P'uku planes,” por P'uku Coworking Gastronómico, 2020h (<https://crisanris.wixsite.com/puku/plans-pricing>).

Lanzamiento con una marcha blanca. Luego del MVP de un mes, se podrá lanzar oficialmente P'uku al mercado como una opción integral de *coworking* gastronómico, con los tres planes en marcha. Sin embargo, considerando que para el último trimestre del 2021 se pronostica que la pandemia continuará, e incluso se habla de una posible tercera ola, es que saldremos al mercado con una marcha blanca, quiere decir utilizando nuestro espacio de cocina de acuerdo al aforo del MINSA. En esa línea, sólo tres o cuatro micro emprendedores gastronómicos pueden trabajar al mismo tiempo, manteniendo la distancia social requerida, utilizando uno o dos las cocinas profesionales, otro el horno y un cuarto emprendedor, la mesa de preparación. Además, hay que considerar que la vacuna se ha administrado a personas a partir de los 40 años, pero queda pendiente quienes tienen entre 18 y 40 años, el grupo etario más grande entre los micro emprendedores gastronómicos.

Asimismo, se pondrá en marcha el alquiler de los almacenes, los servicios de asesoría financiera y de marketing digital que dará uno de los miembros fundadores de la empresa, así como el servicio de logística / compras, que estará siendo revisado y supervisado por otro de los fundadores, que es especialista en el área de operaciones y tiene mucha experiencia en el rubro.

Servicio postpandemia. Recién cuando la covid-19 esté controlada con alguna medicina o vacuna, y ya no se considere una enfermedad de riesgo o haya sido controlado su contagio, es que se podrá implementar la escalabilidad del negocio, usando la cocina profesional y los almacenes secos y congelados al 100% de disponibilidad, por unos seis emprendimientos al mismo tiempo, lo que hará más rentable la propuesta de negocio, en un momento en que ya se ha ganado experiencia, confianza, agilidad y buena reputación en los primeros meses de implementado este proyecto.

3.4 Conclusiones

Las metodologías empleadas han permitido mejorar la propuesta inicial de negocio que se planteó con P'uku. Gracias a la participación de los 16 micro emprendedores gastronómicos en las entrevistas del *design thinking*, se identificaron no sólo los principales problemas o necesidades por mitigar con la propuesta, sino también se establecieron propuestas de mejora como ofrecer horarios de alquiler de cocinas profesionales por turnos (mañana o tarde), contar con servicios de almacenaje seco, frío y congelado, y ofrecer también diferentes planes que incluyen otros servicios adicionales que ellos necesitan como asesoría financiera, en marketing digital, en logística/compras, y que ningún competidor ofrece en la actualidad.

Por su parte, el Lean Startup permite plantear la propuesta en fases, con un MVP a modo piloto que se trabajaría durante un mes con los emprendedores encuestados para identificar mejoras en la operación, y luego plantear dos etapas como negocio:

1. Lanzamiento y apertura durante la pandemia, que incluye las restricciones de aforo y medidas de salubridad dictadas por el MINSA.
2. Atención y servicio post pandemia, que permita alquilar las cocinas profesionales a más emprendedores por turno y realizar eventos presenciales.

Capítulo IV: Definición del Negocio

En este capítulo se describe la idea del negocio, la misión, la visión y objetivos de la empresa, así como la respectiva estrategia. Esta idea surge durante un intercambio de experiencias producidas en la etapa de cuarentena de la pandemia, período caracterizado por el consumo de alimentos elaborados por micro emprendedores gastronómicos que residen en el mismo predio. Muchos de estos micro emprendedores iniciaron sus negocios a raíz de esta crisis, mientras que otros se vieron obligados a potenciar sus emprendimientos de comida, debido a que llegaron a convertirse en la principal fuente de ingresos de su hogar. Sin embargo, una dificultad detectada en los micro emprendedores que sobresalieron durante la pandemia es que el tamaño del ambiente donde elaboraban sus productos no les permitía aumentar el nivel de producción, de tal forma que puedan atender el 100% de sus pedidos. Por tanto, se presenta la necesidad de crecimiento del micro emprendedor para llegar a más público. ¿Pero cómo lograrlo en medio de una pandemia que no se sabe cuándo acabará? De esta forma, nace la propuesta del *coworking* gastronómico P'uku, que permite el uso de cocinas profesionales por horas, servicios de almacenamiento y congelamiento de materias primas y productos terminados.

4.1 Consolidación de la Propuesta de Valor

El modelo de negocio es un *coworking* gastronómico, ubicado en un edificio de *coworking* empresarial en la avenida Javier Prado, zona limítrofe entre San Isidro y Lince, considerada zona financiera o comercial, que congrega diariamente a miles de ejecutivos. En este sentido, se ofrecerán ambientes de cocinas profesionales totalmente implementadas, climatizadas, con almacenamiento en frío y seco, para que los micro emprendedores gastronómicos puedan elaborar sus productos de una manera más productiva y eficiente, que les permita llegar a un mayor público.

La propuesta de *coworking* gastronómico se ubica en un piso de un edificio de *coworking* empresarial, para permitir a los micro emprendedores gastronómicos ofrecer y vender sus productos al personal ejecutivo que labora en dicho edificio. Esto se constituye en una primera cartera de clientes. Además, el edificio se encuentra dentro de una zona empresarial, caracterizada por la saturación de espacios de sus restaurantes. Por esta razón, esta propuesta permite a los micro emprendedores gastronómicos ofrecer sus productos para llevar o vía *delivery* en toda la zona de edificios, tanto empresariales como de *coworking*, aledaños. A pesar de que, durante esta pandemia, muchas personas vienen desarrollando sus actividades laborales desde casa, las oficinas o agencias bancarias ubicadas en la zona financiera donde se encuentra el edificio de *coworking*, sí laboran de forma presencial, lo cual se traduce en una gran cantidad de personas que requieren comprar alimentos.

Además, la ubicación dentro de un edificio de *coworking* empresarial ayudará a los micro emprendedores gastronómicos a realizar *networking* con otras personas que permitan complementarlos o apoyarlos en ciertos temas como: contabilidad, servicios de tecnología, administración, etc., o desarrollar alianzas con alguna otra compañía. Este beneficio es importante debido a que generalmente los micro emprendedores se encargan personalmente de todo; sin embargo, para un crecimiento de sus ventas necesitan implementar estrategias o campañas de marketing digital a través de redes sociales, actividades que pueden ser realizadas por alguno de los profesionales independientes o *freelancers* que trabajan en el edificio de *coworking*, así como también acceder a servicios de contabilidad y finanzas que pueden ser desarrollados por personal que labore en el edificio.

Del mismo modo, el uso de esta cocina profesional puede servir a los micro emprendedores para la toma de fotografías o realización de videos que relatan el proceso productivo de sus platos, así como mostrar que éstos son elaborados en ambientes profesionales que cumplen con los protocolos sanitarios, de tal forma que sean publicados en

sus redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube), y puedan convertirse posteriormente en influenciadores gastronómicos.

También se ha planteado organizar actividades como *foodie* con cenas y catas para que los micro emprendedores puedan promocionar sus productos, así como ofrecerles un pequeño espacio del tipo stand que les permita ofrecer y vender algunos de sus platos de forma permanente. Esta opción también estará habilitada en la página web, sección P'uku Market, donde los micro emprendedores podrán ofrecer sus productos más solicitados a su público, colocando sus datos de contacto para la atención vía *delivery*.

Los micro emprendedores gastronómicos también podrán alquilar los espacios para brindar clases personalizadas, talleres presenciales o clases en línea sobre los pasos de elaboración de sus platos. Igualmente, se puede reservar el local para eventos corporativos o *team buildings* a empresas que requieran realizar talleres para el desarrollo de habilidades blandas y el trabajo en equipo de sus colaboradores, a través de la comida.

Para este proyecto, se considera como clientes objetivo a los micro emprendedores gastronómicos que tienen poco tiempo en el negocio (tres años o menos) y micro emprendedores gastronómicos que nacieron durante la pandemia, y que cuentan con un capital moderado para invertir. La razón es que muchos de ellos, en su mayoría, han iniciado o potenciado su emprendimiento durante esta crisis sanitaria, debido a que perdieron sus empleos y son la única fuente de ingresos en sus hogares. Por esta razón, tienen una mayor aversión al riesgo y temen perder el capital que les queda.

Todos estos beneficios se encuentran consolidados en la propuesta de valor que P'uku ofrece a los micro emprendedores gastronómicos (ver Figura 35), la misma que se convierte en una oportunidad de crecimiento para ellos, ya que requieren tener acceso a cocinas profesionales para poder aumentar su volumen de producción. La propuesta no sólo incluye el alquiler de un espacio que cuente con las certificaciones de salubridad, seguridad y

permisos municipales, sino también servicios adicionales como el de limpieza e inocuidad, que garanticen el cumplimiento de los protocolos Covid, y el suministro de todos los implementos e insumos para realizar las tareas. Por otro lado, el servicio de alquiler de las cocinas profesionales incluirá el consumo de gas, luz y agua. De esta forma, no sólo se ofrece un ahorro de tiempo al micro emprendedor, sino que esto le permitirá concentrar sus esfuerzos y recursos al core de su negocio. Asimismo, el alquiler de un ambiente de cocina les permitirá tener un mayor flujo de efectivo, necesario para sobrevivir y reinvertir su capital; en comparación a la implementación de cocinas propias.

Figura 35

Valor Agregado de P'uku

Diferencial/ Valor Agregado

Estamos ubicados en una zona estratégica de San Isidro

SERVICIO INTEGRAL

- Alquiler de cocinas profesionales por horas.
- Alquiler de almacenes de comida y refrigeración.
- Seguridad y salubridad garantizada
- Precios de acuerdo al mercado.
- Ubicación en coworking en zona financiera
- Networking
- Planes especiales con asesorías en MKTG, logística,

Nota. Tomado de “Inicio,” por P’uku Coworking Gastronómico, 2020e (<https://crisanris.wixsite.com/puku>).

Un detalle adicional es que, al brindar un servicio de almacenamiento, los micro emprendedores no tendrán que estar movilizándose con sus materias primas y se convierten

en clientes fijos para P'uku, los mismos que pueden alquilar los espacios de cocina de acuerdo con sus intereses. Un resultado de una encuesta realizada a 59 micro emprendedores gastronómicos muestra que ellos prefieren alquilar dos o tres veces a la semana un espacio en el negocio propuesto.

Asimismo, gracias a la metodología del *design thinking* y el *feedback* recibido por los micro emprendedores gastronómicos entrevistados, se ha podido mejorar el prototipo y propuesta de negocio (ver Figura 36), convirtiéndose el proyecto en una cocreación, razón por la cual se ha visto necesario ofrecer servicios adicionales como paquetes *premium* y VIP —asesoría en marketing digital (servicio que será ejecutado por uno de los socios fundadores), asesoría en compras y logística (servicio adicional también ejecutado por uno de los socios fundadores)—. Debido a que uno de los miembros de la organización labora en una entidad bancaria, se podrán brindar a los micro emprendedores gastronómicos: asesorías con talleres para accesos a créditos bancarios, pasos que deben seguir para su formalización en el mercado, etc.

Figura 36

Propuesta de Valor de P'uku



En cuanto a opciones similares a la propuesta de negocio, en el Perú sólo existe un *coworking* gastronómico, ubicado en el centro comercial Real Plaza, conocido como Coco Cookworking, que alberga a 12 emprendedores gastronómicos. A pesar de que los precios de los servicios ofrecidos por ambos coworkings son muy similares, el diferencial reside en que P'uku se encuentra dentro de un edificio de *coworking* ubicado en la zona financiera de San Isidro, lo cual significa que los micro emprendedores podrán llegar a más clientes con un mayor poder de compra. Igualmente, como se puede observar en la Tabla 4, hay características y beneficios adicionales que P'uku ofrece, que hace mucho más atractivo el servicio integral para el micro emprendedor.

Tabla 4*Comparativo de Servicios de Coworking Gastronómicos*

Características / Empresa	Coco	P'uku
Distrito	Jesús María	San Isidro
Ubicación	C.C. Real Plaza Salaverry	Edificio <i>coworking</i>
Servicios	Alquiler de cocinas	Alquiler de cocinas
	Alquiler de almacén seco	Alquiler de almacén seco
	Alquiler de almacén congelado	Alquiler de almacén congelado
	Sala de reuniones	Sala de reuniones
	Servicios: luz, agua, limpieza, mantenimiento y seguridad	Servicios: luz, agua, limpieza, mantenimiento y seguridad
	Protocolo covid	Protocolo covid
Servicios adicionales		Asesoría en marketing digital Asesoría financiera Eventos de <i>foodie</i> , cata, <i>meet & drinks</i> , festivales de comida Blog
Servicios complementarios	Aire acondicionado Internet Impresiones	Aire acondicionado Internet Impresiones

4.2 Estrategia

Desde el punto de vista de las estrategias genéricas de competitividad, se ha considerado plantear una *estrategia de enfoque o nicho de mercado*, la cual se refiere a una estrategia de cobertura de mercado que resulta atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados. En vez de luchar por una cuota pequeña en un mercado grande, la participación es grande dentro de un segmento pequeño. Esto resulta conveniente para el inicio de una empresa, porque se consigue un mayor conocimiento de las necesidades del cliente y se posiciona mejor a la organización. Además, el centrarse en nichos permite a las empresas dirigir los recursos a sectores que las grandes empresas dejan de lado (Armstrong et al., 2011).

En el caso de P'uku, el enfoque está dirigido a los micro emprendedores del sector gastronómico, por lo que resulta ideal aplicar esta estrategia. Por eso, se busca posicionar la marca P'uku como referencia en el sector de coworking gastronómico, al ofrecer un servicio integral que además del alquiler de cocinas profesionales y de almacenaje, ofrece asesorías y otros servicios adicionales y complementarios, que permiten al micro emprendedor crecer más rápido, concentrarse en el core de su negocio a través del apoyo logístico y asesorías especializadas.

Por ello, se realizó un análisis FODA para definir las demás estrategias de ejecución, las mismas que se definen en la Tabla 5.

- Estrategia 1 (O2-3/F1): La estrategia ofensiva será establecer ofertas especiales, paquetes atractivos y servicios adicionales y complementarios que la competencia no tiene, considerando que los micro emprendedores gastronómicos necesitan un servicio integral para lograr el crecimiento de su negocio de forma responsable y sostenible en el tiempo, no sólo alquilando las cocinas profesionales y almacenes secos y

congelados para sus productos, sino también una asesoría en marketing y logística para fortalecer su cadena productiva.

- Estrategia 2 (D1/O1): La estrategia se basará en definir una forma de financiamiento que permita hacer frente a la gran inversión requerida para el inicio de operaciones, con un porcentaje de financiamiento a través de capital inicial de los accionistas, así como el acceso a un préstamo bancario a tasa preferencial, que permita cubrir los gastos iniciales, el cual se irá pagando con los ingresos esperados por la gran demanda de cocinas profesionales para los micro emprendedores gastronómicos, que cada día son más en Lima.
- Estrategia 3 (F2-4/A1): La estrategia defensiva será implementar asesorías personalizadas, brindar el servicio completo a los micro emprendedores gastronómicos, para así marcar el diferencial, no solo frente al competidor directo Coco, sino también con los *dark kitchen* que han aparecido, pero que trabajan por ahora con empresarios gastronómicos con más experiencia. Ellos aún no apuntan al mercado objetivo de la propuesta presentada: el micro emprendedor que recién inicia sus operaciones, por eso lo que se busca es fidelizar a los clientes con un servicio integral.
- Estrategia 4 (D2/A1): La estrategia será establecer políticas de servicio al cliente con todas las garantías de seguridad y salubridad necesarias en esta coyuntura de pandemia, que permitan personalizar la oferta, según la necesidad de los micro emprendedores gastronómicos y la oferta de horarios, para que puedan desarrollar su negocio con la máxima eficiencia, flexibilidad y agilidad.

Tabla 5*Matriz FODA*

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
1. Infraestructura adecuada para trabajar.	1. Necesidad de crecimiento de los micro emprendedores para llegar a más público
2. Alquiler de cocinas profesionales en horarios flexibles.	2. Crecimiento de micro emprendedores gastronómicos en Lima
3. Precios competitivos.	3. Necesidad de cocinas profesionales a bajo costo
4. Servicios de asesoría en marketing/finanzas	4. Ubicación estratégica para <i>delivery</i> y transporte
Debilidades	Amenazas
1. Alta inversión inicial	1. Un competidor directo y otros indirectos como los <i>dark kitchen</i>
2. Ocupabilidad al 50% por la pandemia (siguiendo los protocolos de seguridad, salubridad y distanciamiento)	2. Capacidad de innovación y ajuste de precios de Coco (competidor) al tener el respaldo de Real Plaza e Intercorp

4.3 Propósito de la marca

El propósito de la marca está expresado de la siguiente manera:

Somos una organización social con foco en la innovación, la gestión de talento y la colaboración, que busca desarrollar habilidades y crear sinergias para construir un mejor país, siendo un buen lugar para trabajar, y apoyando al crecimiento del micro emprendedor gastronómico.

4.4 Misión, Visión y Objetivos del Negocio

La misión será:

Somos una empresa peruana de *coworking* gastronómico, con enfoque social y de sostenibilidad que contribuye al desarrollo de los micro emprendedores gastronómicos, brindándoles facilidades de infraestructura y una amplia gama de productos y servicios adecuadamente diseñados y funcionales, como el alquiler de cocinas profesionales — totalmente equipadas— y almacenes en frío con todas las garantías de seguridad y salubridad, que les permitan un crecimiento sostenible de las ventas de sus productos, convirtiéndose en una vitrina para otros clientes.

La visión como empresa será:

Lograr en los próximos cinco años ser la empresa de *coworking* gastronómico con el mayor porcentaje de ocupabilidad de Lima Metropolitana, operando de una forma rentable, sostenible y amigable con el medio ambiente.

4.4.1 Objetivos del negocio

Los objetivos de largo plazo son los que permitirán alcanzar la misión y visión, tales como: (a) alquilar espacios de cocinas profesionales con el propósito de posicionar la marca P'uku en el sector de *coworking*, generando una ocupabilidad no menor al 85% en el quinto año; (b) capturar al 2026, más del 50% del segmento del mercado meta en los micro emprendedores gastronómicos para impulsar sus negocios de comida que les permita llegar a más clientes; y (c) obtener utilidades netas positivas a partir del tercer año de negocio y mantenerlas de forma sostenible en el tiempo.

4.5 Conclusiones

La estrategia adoptada es la de enfoque o nicho de mercado, debido a que P'uku pretende dirigirse a los micro emprendedores con negocios implementados durante la pandemia o con poco tiempo en el mercado, y que necesitan alquilar cocinas profesionales para la elaboración de sus productos. Considerando que la pandemia ha afectado económicamente al sector gastronómico, el alquiler de las cocinas permitirá a estos micro

emprendedores crecer sin la necesidad de invertir en un local propio y perder liquidez. P'uku sería ese impulso para llegar a más clientes.

Se han planteado tres objetivos que permitirán alcanzar la visión de P'uku, enfocándose en lograr una mayor ocupabilidad cada año, tener una mayor participación de mercado, y generar utilidades netas positivas a partir del tercer año, que hagan posible que P'uku sea rentable y sostenible.



Capítulo V: Planes de Acción

5.1 Plan Comercial

Se considera que, al ser una propuesta novedosa, la creación de P'uku como *coworking* gastronómico en Lima debe contemplar no solo un plan de marketing - principalmente digital - que pueda impulsar la estrategia comercial, sino un plan de comunicaciones de PR (relaciones públicas), que pueda dar a conocer esta iniciativa como noticia en los principales medios de comunicación y con los líderes de opinión en redes sociales, de una forma orgánica, sin pago.

Respecto a la retención de los clientes, se ha considerado que la métrica es variable, podrían permanecer con P'uku entre uno a tres años, conforme puedan hacer crecer sus negocios para luego dar el siguiente paso, que es tener su local propio. En ese sentido, verlos crecer y despegar por cuenta propia será para P'uku una satisfacción y éxito que permitirá apoyar a otros micro emprendedores que estarán deseosos de seguir su ejemplo. Asimismo, la publicidad de boca en boca, en este caso, será la mejor estrategia para llegar a más clientes y mercados, y que dará credibilidad a la campaña de marketing digital y PR que se lanzará.

Así, P'uku busca impulsar a los micro emprendedores gastronómicos peruanos no solo a través del alquiler de cocinas profesionales correctamente equipadas, que a la fecha ha sido una opción orientada a empresas más consolidadas o con una amplia cartera de clientes, sino también mediante servicios adicionales de asesorías en áreas estratégicas como marketing, finanzas o logística que les permitirán producir más, de una forma más eficiente y llegar a un mayor número de clientes. Es por ello por lo que se desarrollará una estrategia de marketing para impulsar el alquiler de los espacios. Por ello, el local de *coworking* contará con un administrador y una recepcionista que no solo brindarán soporte a los usuarios durante el servicio, sino que también se encargarán de gestionar las reservas de las cocinas y verificar el cumplimiento de los protocolos de seguridad y biosalubridad. Este equipo trabajará en dos

turnos para cubrir el horario desde las 6 a.m. hasta las 8 p.m. en el local, debido a que la apertura será de lunes a viernes de 7 a.m. a 7 p.m., ya que el primer turno de alquiler de cocinas será de 7 a.m. a 12 m. y el segundo de 2 p.m. a 7 p.m., para dar un espacio de dos horas en la limpieza, y así verificar que al terminar el último turno también quede el local impecable para el día siguiente.

La reserva de los espacios se realizará principalmente por la página web, a través de los siguientes pasos: (a) el micro emprendedor realizará la prerreserva a través de la página web señalando el día y horario que desea de acuerdo con la disposición que se actualizará en tiempo real, (b) el emprendedor ingresará sus datos para efectuar el pago; se utilizará como único medio de pago las tarjetas de crédito o débito y así concretará la reserva. (c) P'uku emitirá una confirmación de reserva que llegará vía mail al micro emprendedor, (d) P'uku emitirá luego vía email la boleta o factura electrónica correspondiente, y (e) el día previo a la reserva le llegará un correo electrónico al micro emprendedor recordando el horario de su reserva. Si bien el canal para la reserva es la web, también se podría generar la reserva vía telefónica, WhatsApp y correo electrónico con apoyo de los asistentes de P'uku para que pueda figurar en tiempo real en la web, y así facilitar el servicio a los micro emprendedores. En ese caso, se recibirá el pago cuando se haya pre-reservado el espacio y se confirmará la reserva, una vez realizado el pago.

5.1.1 Plan estratégico de marketing

El plan estratégico de marketing está ligado a la misión y visión de P'uku. Es así que se establecen objetivos de marketing y ventas para tenerlos como KPI de medición con base en el trabajo realizado, y así medir el impacto. Pero inicialmente se plantea desde el área de marketing cumplir con la aspiración de marca y propósito, para así, luego de ingresar al mercado de los *coworkings* gastronómicos, se pueda construir un posicionamiento de la marca propuesta gracias a su diferencial.

Contexto. Hay que considerar que además de vivir una coyuntura complicada por la situación política y económica del país tras la crisis sanitaria, el Perú atraviesa una coyuntura especial electoral que está enfocada en dicho contenido en los medios. Asimismo, la publicidad no siempre es bien valorada por los usuarios, porque al ser un contenido pagado no tiene la credibilidad de una nota periodística realizada por un periodista con objetividad y transparencia. Pero cuando el contenido está relacionado con un buen propósito o valor compartido, algo que trasciende y genera apoyo a los demás, si tiene buen alcance, genera un sentimiento positivo y hasta puede viralizarse. Por eso es importante construir mensajes positivos en torno al beneficio de los micro emprendedores y cómo serán apoyados, mediante P'uku, a crecer con sus negocios. Tal ayuda debe realizarse en medios digitales, que es lo que más consumen actualmente los peruanos y el segmento al que se quiere llegar: los microemprendimientos gastronómicos.

Aspiración de marca. P'uku planea ser la marca preferida y elegida para acompañar a los micro emprendedores gastronómicos, siempre.

Propósito. Impulsar el crecimiento de los negocios de los micro emprendedores gastronómicos para así construir un mejor país.

¿Cómo los impulsamos? Acelerando el desarrollo de su potencial con el alquiler de cocinas profesionales para que puedan producir más y en menos tiempo. Y brindándoles un servicio adicional de asesoría en marketing, logística y operaciones que les permita ser más eficaces y eficientes.

¿Qué buscamos? Construir un posicionamiento a través de un servicio diferenciado del valor agregado.

Objetivos. Se plantean los siguientes objetivos: (1) dar a conocer la marca P'uku no solo en micro emprendedores gastronómico, sino también en clientes jóvenes y adultos, consumidores digitales; (2) generar curiosidad e interacción en los canales digitales, (3)

generar sentimiento positivo en las publicaciones, y (4) ser un generador de contenidos vinculados a los emprendimientos gastronómicos.

Público objetivo. Si bien el público objetivo principal serán los micro emprendedores gastronómicos y sus posibles consumidores y clientes finales, hay otros públicos importantes por considerar en la estrategia de marketing, como los líderes de opinión y micro influenciadores, para que puedan recomendar nuestro servicio de forma orgánica.

Estrategia. Ser un generador de contenidos en las redes sociales propias y en la web, desarrollando acciones de comunicación con base en el propósito propuesto y la sostenibilidad de la organización. Durante la pandemia se reemplazarán los espacios físicos por espacios virtuales para acciones de marketing y comunicación, así como de relacionamiento.

Plan de acción. El plan de acción será anual y contempla diversas acciones como la estrategia de marketing digital con contenido en las webs del diario *El Comercio* y *La República*, que son las que tienen mayor alcance en el país. Una segunda opción sería poner publicidad tipo banner en la web del diario *Trome*, que es más leído y llega al segmento popular, muchos de ellos micro emprendedores.

Asimismo, el contenido de las redes sociales y de la web debe estar calendarizado. También se debe realizar constantemente una medición de la métrica del contenido para ver si hay buena recepción de los mensajes, aceptación con clics, ingresos a la web de P'uku, y sentimiento positivo o neutral en las redes sociales.

5.1.2 Objetivos de marketing y ventas

En marketing es importante realizar un análisis que contemple las necesidades de los clientes para así diseñar productos o servicios ofreciéndoles una ventaja competitiva (Lambin et al., 2009). En línea con los objetivos estratégicos planteados para el proyecto, se han definido los siguientes objetivos de marketing y ventas:

- Tener un nivel de satisfacción de nuestros emprendedores gastronómicos al 85% como mínimo anual para posicionar la marca P'uku en el sector de *coworking*.
- Diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos de ocupabilidad de las instalaciones del 63% en el primer año y de 85% como tasa mínima en el quinto año:
 - Organización de eventos que permitan la difusión de los productos de nuestros clientes.
 - Campañas en medios digitales y prensa.
 - Lograr un mínimo de seis publicaciones por año en los medios más importantes del país: El Comercio web, La República web, Trome, Gestión, RPP, Latina, ATV, América.
- Trabajar acciones de fidelización para conseguir el 50% del *market share*:
 - Jornadas de trabajo más amplias: inicio de jornada de trabajo más temprano que otras cocinas de *coworking*, que le permitan a nuestros clientes la elaboración de desayunos; así como también término de trabajo más tarde para poder brindar cenas o *launch* al personal que labora en el edificio.
 - Planes VIP y *premium* para ofrecer un servicio integral.
- Construir una comunidad de micro emprendedores gastronómicos en redes sociales:
 - Potenciar el blog de la web.
 - Uso de redes sociales para promocionar los eventos organizados, los platos más solicitados de los emprendedores o compartir los comentarios de los clientes. Generar interacción, buscar que el sentimiento de las publicaciones y/o comentarios sea positivo.

- Usar las redes sociales para que los micro emprendedores sean influenciadores gastronómicos orgánicos, potenciando canales propios como Youtube, IG.

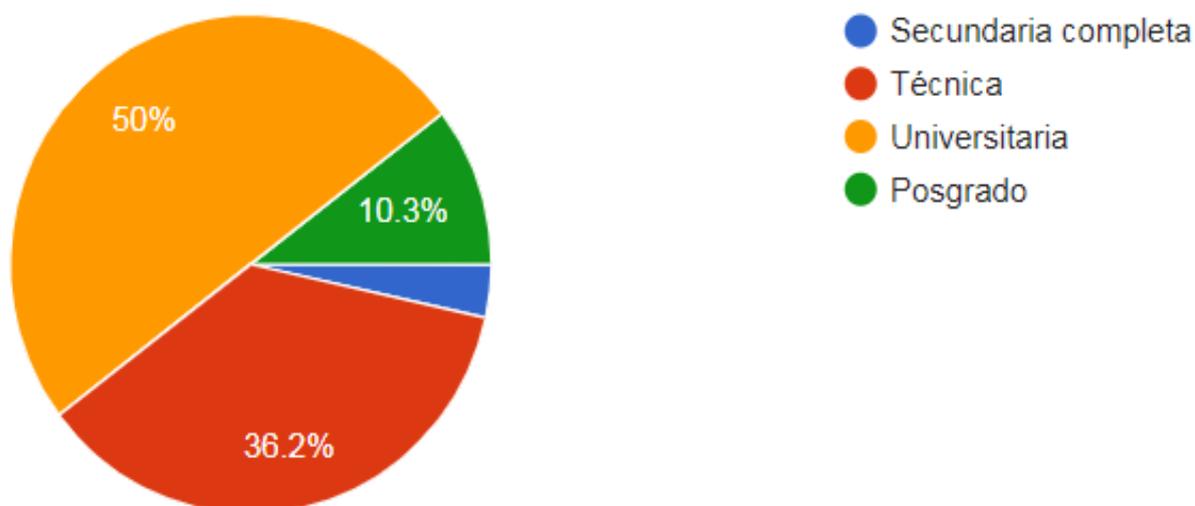
Segmento de mercado. La estrategia de segmentación de P'uku Coworking está dirigida a aquellos micro emprendedores gastronómicos que desean expandir su cuota de mercado y que requieren la infraestructura necesaria, y a la vez no cuentan con suficiente capital para implementar su propio local.

Asimismo, sobre la investigación de mercado que se realizó con base en la encuesta a 60 micro emprendedores gastronómicos, se pudo determinar el perfil de los potenciales clientes del *coworking* gastronómico: emprendedores que nacieron durante la pandemia o con negocios de comida que tienen entre tres a cinco años en el negocio y que buscan expandirlo.

Se pudo determinar también, gracias a la encuesta de los micro emprendedores gastronómicos, cuyo 100% vive en Lima Metropolitana, que el 77% son mujeres y 23% hombres; 3.5% tiene secundaria completa; 36.2%, estudios técnicos; 50%, estudios universitarios y un 10.3% posgrado, tal como se aprecia en la Figura 37.

Figura 37

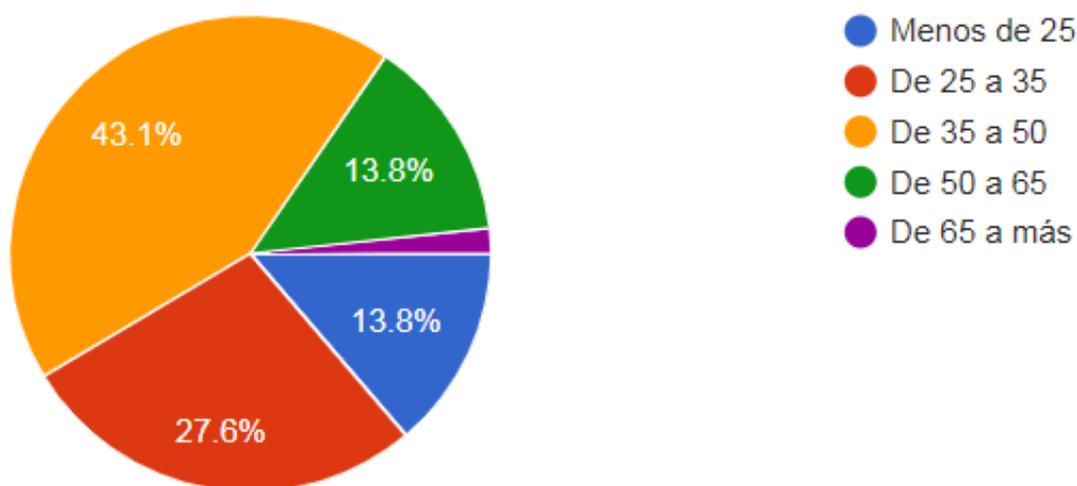
Nivel de Estudios de Encuestados



Tal como se puede apreciar en la Figura 38, el rango de edad de los micro emprendedores gastronómicos consultados es variado: 13.8% son jóvenes menores de 25 años, el 27.6% tiene entre 25 y 35 años, el 43.1% tiene entre 35 y 50 años, el 13.8% entre 50 y 65 años, y apenas un 1.7% tiene más de 65 años.

Figura 38

Edad de Encuestados



También se pudo determinar que hay dos tipos de micro emprendedores: el 69%, con una experiencia de entre dos a cuatro años en el negocio gastronómico y que enfrentaron algunas dificultades económicas durante la pandemia, por lo que tuvieron que reinventarse para continuar con la venta de sus productos vía *delivery* ante el cierre de sus locales por la cuarentena; y el 31%, que incursionó con su emprendimiento de comida durante la pandemia como alternativa de negocio al perder su trabajo o para tener un ingreso adicional en sus hogares, debido a la crisis económica tras la coyuntura sanitaria.

La encuesta además reveló el rubro de sus negocios: en su mayoría, los micro emprendedores gastronómicos optaron por la venta de postres y café, mientras que los que ya tenían algunos años en el negocio, además de los postres que solían vender, ofrecían servicio de *catering* completo, venta de pizzas y lasagnas, productos saludables, etc.

5.1.3 Buyer persona

Los potenciales clientes tienen como perfil común ser micro emprendedores gastronómicos. Conocerlos a profundidad permitirá empatizar mejor con ellos. En ese sentido, tras la investigación de mercado con 59 micro emprendedores y el *design thinking* con otros 16, es posible determinar el perfil de los clientes.

En general, son jóvenes entre 25 y 40 años, en su gran mayoría mujeres, cuyos negocios empezaron como un *hobbie* o un ingreso adicional o secundario al hogar hace dos a cuatro años (69%); sin embargo, tras el inicio de la pandemia, se convirtió en el principal sustento de la familia, en el ingreso económico más importante, porque muchos de ellos, o la pareja, perdieron sus empleos. Otro porcentaje (31%) inició su negocio con la pandemia, reinventándose en un momento de crisis. Es así como el emprendimiento o *hobbie* pasa a ser impulsado con una mayor fuerza, lo que les permite llegar a un mayor número de clientes y fidelizarlos gracias a la calidad de sus productos. Los moviliza no sólo la necesidad económica, sino el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento, porque ahora es el principal motor de su hogar. Es por ello que también se encuentran con las primeras dificultades: la cocina de casa les queda pequeña y les impide llegar a más público, porque el espacio y su producción son insuficientes. Incluso muchos de ellos tuvieron que rechazar algunos pedidos porque no podían comprometerse a entregar algo que no podían producir en ese lapso de tiempo. Es así que nace la opción de P'uku para apoyarlos con el alquiler de cocinas profesionales, porque además de la necesidad que existe, hay otro problema grande para ellos: no cuentan con mucho capital y deben ahorrar costos, para tener liquidez y flujo de efectivo que haga su negocio sostenible.

Por eso, este *buyer persona* fue realizado con base en Erika, una de las micro emprendedoras gastronómicas, quien fue entrevistada y representa el perfil común de los clientes. En la Figura 39 se aprecia el mapa de empatía realizado a Erika, que muestra las

características demográficas, el escenario, sus necesidades y motivaciones. Mientras que en la Figura 40 se puede observar el perfil del usuario de Erika.

Figura 39

Mapa de Empatía



Figura 40

Buyer Persona

Perfil del usuario

Erika Neyra
Chef, 30 años, casada

Erika es una chef de 30 años, muy competitiva, con más de 5 años de experiencia en el negocio de postres. Es emprendedora y muy creativa. Su negocio nació como un apoyo al hogar, debido a que su esposo era el principal sustento.

No tiene hijos, pero sí tiene un perro en la casa. Vive en Barranco desde hace 7 años, pertenece a una familia de clase media. Sin embargo durante la pandemia, su esposo perdió el empleo, por lo que su negocio de postres ahora es el principal sustento de su hogar.

Desde entonces está impulsando más su negocio de postres, grabando videos tutoriales en redes sociales e impulsando la venta a los vecinos de su edificio (más de 200 dptos.) y demás clientes por Facebook /IG.

Está decidida a hacer crecer más su emprendimiento con el capital de la liquidación de su esposo, pero teme invertir en un local y arriesgar todo su capital, debido a que necesita efectivo también. Sin embargo es consciente que necesita un espacio más grande que su casa para preparar los postres y venderlos.

5.1.4 Embudo de ventas

El embudo de ventas es la forma cómo P'uku propone procesos para ponerse en contacto con los diferentes clientes y así cumplir el objetivo principal de concretar el alquiler

de los espacios de *coworking*. Esto permite conocer mejor a los clientes nuevos y a los ya captados para iniciar el negocio, como lo son los micro emprendedores que participaron en el estudio de mercado y *design thinking*, así como potenciales clientes. De esta manera, se pudo determinar que, efectivamente, la iniciativa soluciona la necesidad que ellos tienen de contar con una cocina profesional para producir más y llegar a un mayor número de clientes, identificando otras necesidades como una asesoría de marketing, finanzas y logística, servicios adicionales que serán ofrecidos y, sobre todo, que sí tienen la capacidad económica para alquilar los espacios de *coworking*, porque, además, el precio les parece razonable y de acuerdo con el mercado.

Por estas razones, como fases del embudo de ventas se propone lo siguiente:

- **Contacto:** Identificar y atraer a los posibles clientes a través de las publicaciones en medios con PR tradicional (diario, revistas, webs, radio y TV), así como con PR digital a través de las redes sociales y contenido de micro influenciadores o líderes de opinión, que de forma auténtica y desinteresada (sin pago) decidan compartir la información sobre P'uku que se dará a conocer en un webinar. También será utilizado el marketing digital para atraer potenciales clientes, así como los directorios de APEGA, Ministerio de la Producción y grupos de Facebook de emprendedores gastronómicos para llegar a ellos.
- **Prospecto:** Determinar la factibilidad de invertir en redes sociales (FB, IG, Youtube) para llegar a un mayor número de micro emprendedores gastronómicos, así como publicidad en medios webs que cuenten con página o sección dedicada a la gastronomía o de emprendedores como *Trome*, *El Comercio*, *Correo* o blogs especializados.

- Oportunidad: Poner todos los canales a disposición para que por cualquier medio sea posible facilitar el acceso a los micro emprendedores gastronómicos para pedir informes o realizar las reservas de horarios de las cocinas profesionales.
- Calificación: Es importante también tomar nota de las preferencias de los clientes por el plan básico o si requiere también la asesoría de marketing, finanzas o logísticas contemplada en los otros planes. Las encuestas y evaluación del servicio constante permitirán medir si la estrategia implementada está funcionando o debe replantearse.
- Cierre: Trabajar con el equipo de P'uku para poder cerrar los procesos de alquiler de las cocinas profesionales en tiempo corto, dándole al cliente información clara, de forma ágil y sencilla, para que pueda concretar el contrato.

5.1.5 Embudo de marketing

También se contempla el embudo de marketing debido a que complementa perfectamente el embudo de ventas de la siguiente forma:

- Tope del embudo: facilitar a los micro emprendedores gastronómicos a conocer la iniciativa y sentir curiosidad por tener más detalles de P'uku a través de diversos contenidos: publicaciones en blogs de micro influenciadores gastronómicos, entrevistas en podcasts de periodistas gastronómicos, *emailing* que llegue a una base de datos de micro emprendedores gastronómicos que se pueda obtener de APEGA y el Ministerio de la Producción, etc.
- Medio del embudo: evidenciar que existe la necesidad de los micro emprendedores gastronómicos de hacer crecer su negocio para producir más y llegar a un mayor número de clientes, sin que eso implique una gran inversión de capital y con ello un mayor riesgo. Para ello también es importante darlo a conocer en blogs, webs de medios periodísticos como *El Comercio*, *La República*

y RPP, que son las más vistas, o medios de prensa como *Gestión*, que llega a un número de empresarios e inversionistas que podría interesarles el proyecto para realizar alianzas o ser socios. Usar *keywords* con SEO, para que con esas palabras clave los micro emprendedores gastronómicos puedan llegar a P'uku a través de la web y el buscador de Google. Insistir con los propios micro emprendedores, que además son micro influenciadores, quienes participaron en el estudio de mercado y son potenciales clientes, para que puedan generar contenido orgánico y un debate interesante en redes sobre esta necesidad.

- Final del embudo: dar a conocer las experiencias y/o casos de éxito de los primeros micro emprendedores gastronómicos que alquilaron las cocinas profesionales, para que sobre la base de sus vivencias y testimonios se pueda no solo fidelizar a los clientes que ya se tienen, sino atraer a potenciales emprendedores. También ofrecer descuentos a los clientes fieles que realizan reservas permanentes durante varios meses, y organizar webinars para contar cómo funciona P'uku y, sobre todo, los resultados en los emprendedores: incremento en los pedidos, producción, ventas, ingresos, utilidades, etc.

5.1.6 Análisis de los futuros competidores

El análisis del sector *coworking* denota que existen pocas barreras para el ingreso de nuevos actores debido a que una de las pocas limitantes es la tenencia de suficiente capital para la implementación de la infraestructura.

Asimismo, los potenciales nuevos ingresantes al sector pueden ser las empresas propietarias de *malls*, ya que todos ellos cuentan con patios de comida que se caracterizan por una alta afluencia del público, conformado por los clientes de los micro emprendedores gastronómicos a donde el proyecto se dirige.

5.1.7 Política de precios

La política de precios de P'uku está acorde con el mercado, por lo cual se ha planteado para el alquiler de cocinas profesionales un precio total de S/ 235 por cinco horas de alquiler, ya sea en el turno mañana (de 7 a.m. a 12 m.) o tarde (de 2 p.m. a 7 p.m.), lo cual permitirá tener un margen de dos horas para el servicio de limpieza y acondicionamiento de las cocinas, entre un turno y el otro. Este precio es bastante similar o cercano al que ofrece la principal competencia, Coco Coworking, en Real Plaza, con el gran diferencial de que los micro emprendedores de P'uku tendrán como potencial clientela a los ejecutivos y *freelancers* que trabajan en las oficinas del edificio de *coworking* en el que se establezcan, además de los colaboradores de la zona financiera de San Isidro.

Adicionalmente, se contemplan otros ingresos como el alquiler de un espacio para almacenamiento de productos a S/ 150 y el alquiler de dos carritos y el espacio para ser concesionario del local y ofrecer los productos a los colaboradores del edificio por S/ 200.

Otro detalle importante es que gracias a la co-creación que se realizó con apoyo de los 16 emprendedores gastronómicos que participaron de las entrevistas del *design thinking* se ofrecerá, además del plan básico que contempla el alquiler de cocinas y almacenes, el plan VIP, el cual por S/ 100 adicionales al mes ofrece asesoría en marketing digital y finanzas a los emprendedores gastronómicos. También, el plan *premium*, que por S/ 300 adicionales al mes brinda aparte de las asesorías mencionadas, también asesoría en compras y logísticas, una necesidad que hasta el momento no ha sido atendida por la competencia.

5.1.8 Marketing mix

Producto o servicio. El servicio que ofrece la presente propuesta de negocio de *coworking* es el alquiler de cocinas profesionales, alquiler de almacenes y refrigeración de alimentos; todo ello respetando estrictas normas de bioseguridad y salubridad. Debido a que este negocio se desarrollará en un edificio de *coworking* en San Isidro, el valor agregado de la

propuesta es el desarrollo de *networking* con los colaboradores que trabajan en el resto de los niveles del edificio, y otros ejecutivos de locales aledaños de la zona empresarial del distrito. Asimismo, se organizarán eventos que permitan promover el negocio de nuestros clientes, tales como festival de postres, *meet & drinks*, hora del *brunch* y feria del pan.

Precio. Tal como se indicó en la sección anterior de política de precios, estos serán fijados de acuerdo con el mercado y según la cantidad de horas del alquiler de cocina. Precio mínimo: S/ 235 por un período de alquiler de cocina de cinco horas. Para el servicio de alquiler de almacenes de insumos y concesión, la reserva mínima es por un mes y su precio es de S/ 150 y S/ 200 respectivamente. Además del servicio de alquiler de cocinas, almacenaje y refrigeración, se proponen tres planes distintos que se ajustan a las necesidades de los emprendedores gastronómicos para ofrecer servicios complementarios y un servicio integral que les permita desarrollarse con mayor facilidad y con menos preocupaciones.

Plaza. Se propone como primera sede de P'uku un espacio de más de 200 metros, ubicado dentro de un edificio de *coworking* empresarial, en la avenida Javier Prado, zona limítrofe entre San Isidro y Lince, considerada como zona financiera o comercial.

La selección de dicha ubicación se debe a que en ese lugar laboran muchos ejecutivos, quienes se convierten en los clientes potenciales de los emprendedores gastronómicos. Asimismo, se ha observado que en dicha zona los restaurantes suelen estar saturados de público, por lo que esta propuesta puede permitirles a los emprendedores gastronómicos ofrecer sus productos para llevar o vía *delivery* en toda la zona de edificios empresariales y de *coworking* aledaños.

Si bien es cierto que, durante la pandemia, muchas de las organizaciones ubicadas en la zona empresarial de San Isidro están llevando a cabo el trabajo remoto, existen muchas entidades que sí laboran presencialmente, tales como las agencias bancarias, *call centers*, etc. Por esta razón, sí existe una potencial clientela para los emprendedores. Además, la ubicación

dentro de un edificio de *coworking* empresarial permitirá a los clientes realizar *networking* con otras personas que puedan complementarlos o apoyarlos en otros aspectos, como contabilidad, servicios de tecnología, administración, etc., debido a que muchas de estas personas podrían estar trabajando como independientes en el edificio; o también desarrollar alianzas con alguna otra compañía. Este punto es básico porque generalmente los emprendedores hacen todo ellos mismos, pero para crecer necesitan implementar una estrategia o campaña de marketing digital en redes sociales que podría ser realizada por alguno de los profesionales independientes o *freelancers* que trabajan en el edificio de *coworking*, así como acceder a un contador que los ayude con las finanzas de su empresa.

Promoción. Sería sobre la base de la publicidad de boca en boca, y aprovechando el *networking* que surja en el local de *coworking*, donde se espera que profesionales de diversos sectores económicos multipliquen, con sus contactos, la posibilidad de hacer conocer la propuesta de alquiler de las instalaciones que presenta el emprendimiento. Otros canales de promoción serían las redes sociales como Facebook o Instagram, que tienen un potencial visual, además de la web, así como tener presencia en revistas o medios digitales del sector gastronómico.

5.1.9 Plan de comunicación de marketing

Estrategia de medios. Para dar a conocer la marca P'uku durante el 2021, se ha considerado una estrategia de medios enfocada, en la etapa inicial, en conseguir *awareness* y *engagement* por ser una marca nueva (ver Figura 41). ¿Por qué? Porque el *reach* o *awarenesses* permitirá a P'uku darse a conocer para llegar al público objetivo, y el *engagement* facilitará revisar qué se tiene en común con los emprendedores para tener afinidad y que logren interactuar con la página web del presente *coworking* gastronómico.

En una siguiente etapa, a partir del tercer mes, que podría coincidir con la fecha en la que se pueda operar al 100% de disponibilidad, cuando ya no haya pandemia, se tendrá como

objetivos principalmente lograr el tráfico en la web de P'uku, que pueda generar que más emprendedores conozcan de la propuesta de valor, y luego generar *leads*, que logren concretar la venta del servicio a través de la conversión desde alguna de las redes sociales.

Figura 41

Estrategia de Medios con Objetivos Iniciales en P'uku

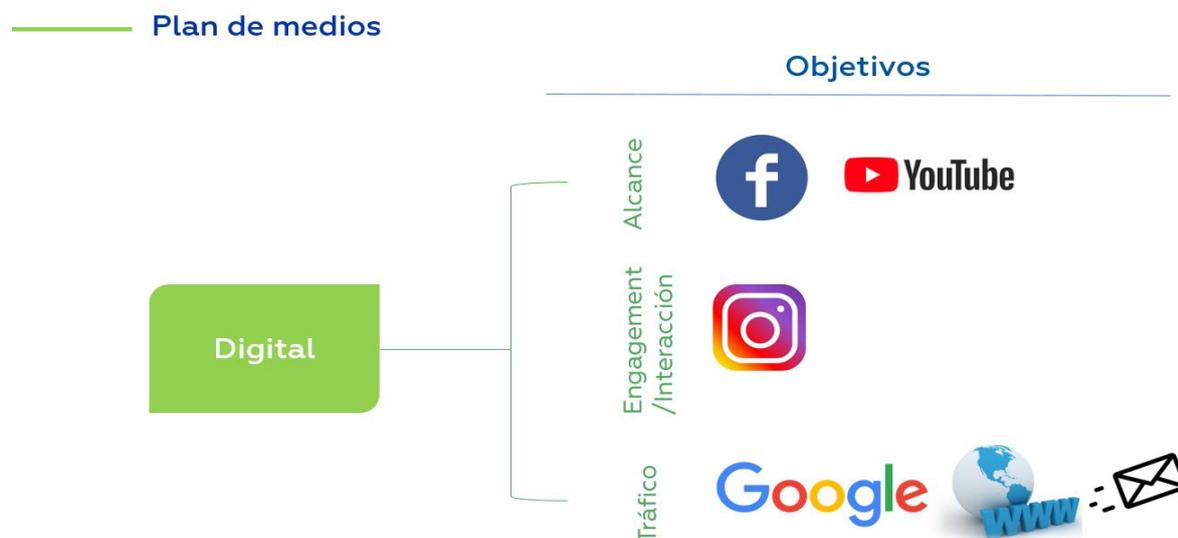
— Estrategia de Medios

ETAPA	MEDIO	ROL	INDICADOR	OBJETIVO	TARGET
AWARENESS	DIGITAL Facebook e Instagram	Generar <u>impacto</u> y <u>recordación</u> del mensaje	<u>Alcance</u> Y Consideración	Comunicar la creación de P'uku y la web para reservas las cocinas. Generar recordación de la herramienta	No clientes / Clientes de P'uku
PERFORMANCE	DIGITAL Facebook DIGITAL Instagram	Generar <u>interacción</u> <u>en la RRSS</u> y <u>visitas a la web</u>	Alcance con #Visitas a la web e interacciones en RRSS	Generar nuevos clientes de P'uku	No clientes / Clientes de P'uku / consumidores de los emprendedores

Plan de medios. Esta estrategia contempla el plan de medios digital para cada objetivo (ver Figura 42). Para conseguir el objetivo inicial, que es lograr alcance —conocer la marca P'uku—, se utilizará Facebook y Youtube como principales canales de marketing digital. Luego se usará Instagram para generar *engagement* y una mayor interacción, no solo con los emprendedores gastronómicos, sino también con sus clientes. Finalmente, para lograr más tráfico en la web se usará SEO de Google y *emailing* con información de P'uku que llegue a una base de datos de emprendedores gastronómicos, que se podría obtener de APEGA, el Ministerio de la Producción, etc.

Figura 42

Plan de Medios de Marketing Digital P'uku

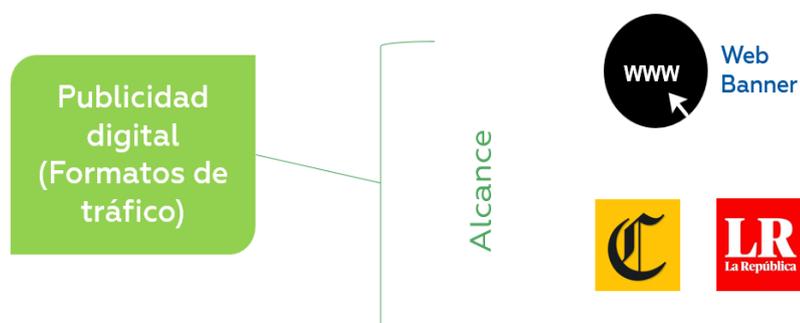


Asimismo, se gestionará una campaña de publicidad digital con *banners* en las principales webs del país (ver Figura 43), las más vistas como *El Comercio*, *La República*, *RPP* y *Trome*, para lograr mayor alcance, porque estas plataformas permitirán dar a conocer a P'uku y también generar tráfico en la web del *coworking* gastronómico.

Figura 43

Plan de Medios de Marketing en Publicidad Digital – P'uku

— Plan de medios



Presupuesto. Finalmente, para el lanzamiento de P'uku como marca se destinará un presupuesto anual que considera al 2021 como el primer año de operación. Este plan contempla la publicidad en medios digitales con banners en las principales webs del país — que, enfocado en gastronomía, se puede segmentar por intereses—, así como la pauta digital en las redes sociales Facebook e Instagram, las cuales, a través de la herramienta *automatic placement*, permiten segmentar las publicaciones por edad, género y distritos de Lima Metropolitana. Además, se usará Youtube como un canal de comunicación orgánico. Asimismo, este plan de marketing anual del 2021 (ver Figura 47) prevé la contratación de un *community manager*, que se encargará del diseño de las piezas de comunicación para las diferentes redes sociales.

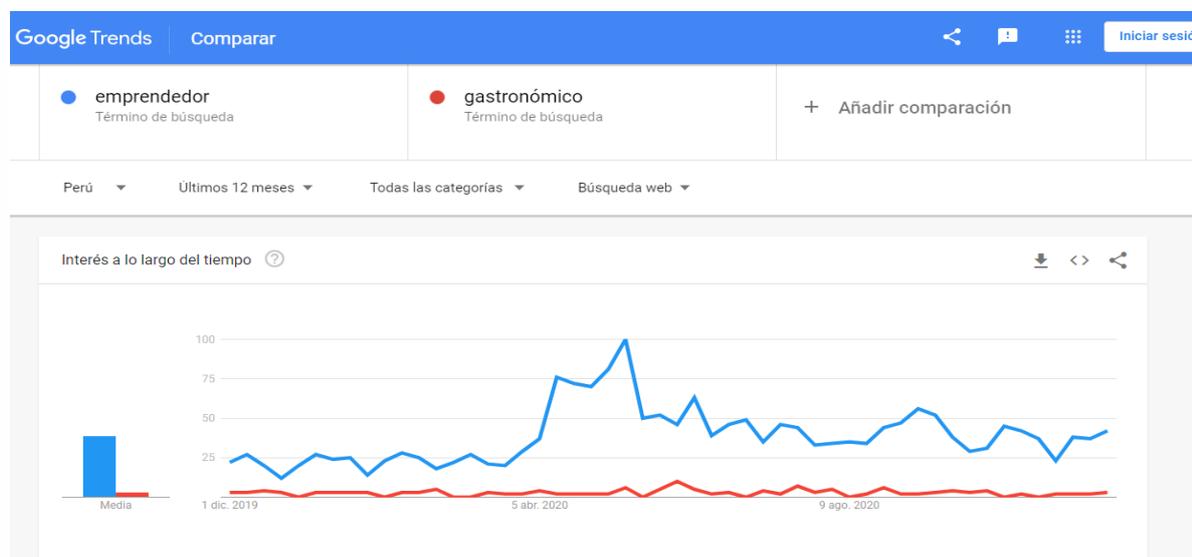
En cuanto al SEO, también será orgánico, no se pagará, aunque sí se implementará un plan de comunicación que permita posicionar los *keywords* relevantes para P'uku, al optimizar los medios de comunicación con palabras clave que los emprendedores busquen en Google, y para eso se requiere que en todos los contenidos de P'uku, tanto en redes sociales como en la web y blog, se usen hashtags y etiquetas de las palabras clave que se quieren encontrar en el buscador. En el caso de que se requiera un mayor posicionamiento si surgiera más competencia, lo que puede hacerse para competir con otras marcas ya posicionadas es pagarle a Google para comprar un *keyword* especial. En ese caso se debe evaluar el precio, que varía dependiendo del posicionamiento de la palabra en Google. Para ello, es importante realizar un mapeo de las tendencias en Google en la dirección web:

<https://trends.google.es/trends/?geo=PE>

Es así que, se observa, por ejemplo, que la palabra emprendedor es muy solicitada en Google, por lo que comprar esta palabra resultaría muy costoso; en cambio gastronómico se mantiene en un precio más bajo y estable, tal como se aprecia en la Figura 44.

Figura 44

Comparativo de Tendencias: Emprendedor + Gastronómico

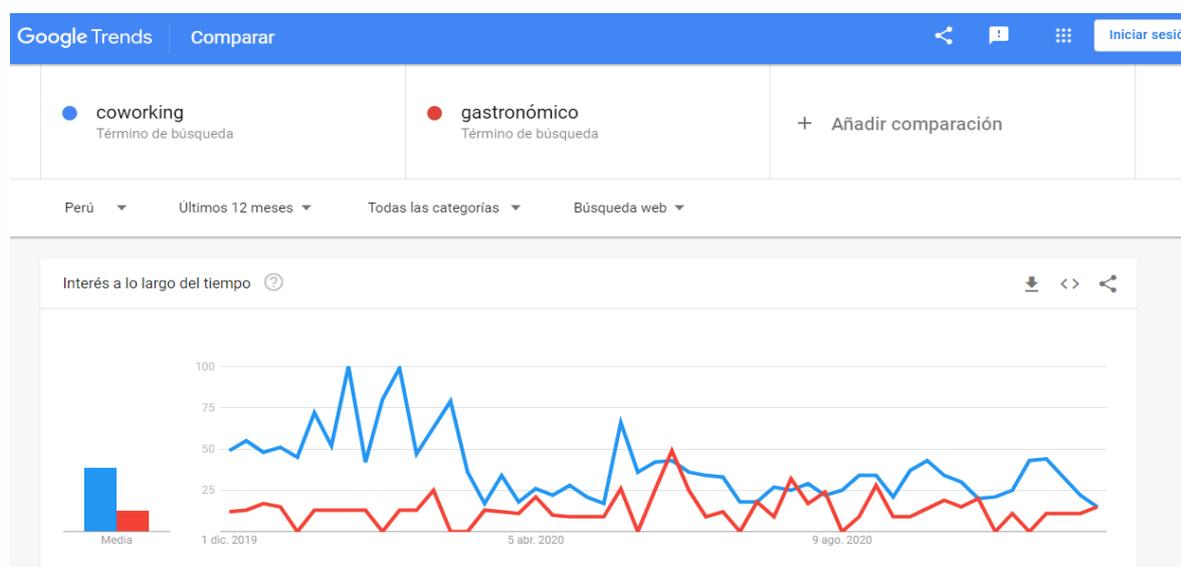


Nota. Tomado de “Término de búsqueda: emprendedor + gastronómico,” por Google Trends, 2020(<https://trends.google.es/trends/explore?q=emprendedor%20%2B%20gastron%C3%B3mico&geo=PE>).

También se advierte en este otro comparativo que las palabras *coworking* + gastronómico oscilan en el mismo valor (ver Figura 45), para lo cual convendría comparar ambas palabras como *keywords*, en el caso de requerirse.

Figura 45

Comparativo de Tendencias: Coworking + Gastronómico



Nota. Tomado de “Término de búsqueda: coworking + gastronómico,” por Google Trends, 2020a(<https://trends.google.es/trends/explore?q=coworking%20%2B%20gastron%C3%B3mico&geo=PE>).

En cuanto a la publicidad digital, se tomará como precio referencial el proporcionado por el diario *El Comercio* el 28 de noviembre del 2020, pago que se hará en tres meses del año para promocionar la página web. También se contratará el servicio de publicidad digital del diario *La República*, porque las webs de ambos diarios son las que tienen el mayor número de visitas actualmente (ver Figura 46).

Figura 46

Cotización de Publicidad Digital con Banners en la Web de El Comercio



Grupo El Comercio

Cliente: P'uku
 Campaña:
 Mes: Abril/Julio/Octubre

Medio	Formato	Cantidad	Tipo	Ubicación	Tarifa Bruta	Tarifa Neta	Monto Neto Total (sin IGV)	Monto Neto Total (con IGV)
Todos los portales	Toma de canal	800,000	impresiones	internas	S/ 45.00	S/ 9.11	S/ 7,285.19	S/ 8,596.53
Todos los portales	Interscroller	800,000	impresiones	internas	S/ 40.00	S/ 8.09	S/ 6,475.73	S/ 7,641.36
							S/ 13,760.92	S/ 8,596.53

DESCUENTOS	
Descuento especial display	35%
Descuento volumen	50%
Descuento Contrato	38%
RF	0.43%

Monto Neto Total (sin IGV)	Monto Neto Total (con IGV)	Inversión ANUAL
S/ 13,760.92	S/ 16,237.88	48,713.65

Nota. Tomado de “Cotización de publicidad digital en la web El Comercio” [Archivo en Microsoft Excel], por Grupo El Comercio, 2020.

Teniendo en cuenta todos los detalles antes mencionados, en la Figura 47 se aprecia que el presupuesto de marketing para el 2021 sería de S/ 22,500 y para el 2022 de S/ 78,975 (Figura 48), el mismo que se puede replicar cada año considerando solo el aumento de la tasa de interés anual.

Figura 47

Presupuesto Anual de Marketing – P'uku para 2021

— Presupuesto 2021

	ITEM	PRESUPUESTO INC, IGV
PRE-WORKING 20%	DISEÑO DE PIEZAS y COMUNNITY MANAGER	S/ 4,500
WORKING 80%	COMUNNITY MANAGER	S/ 18,000
	TOTAL	S/ 22,500

Figura 48

Presupuesto Anual de Marketing – P'uku para 2022

— Presupuesto 2022

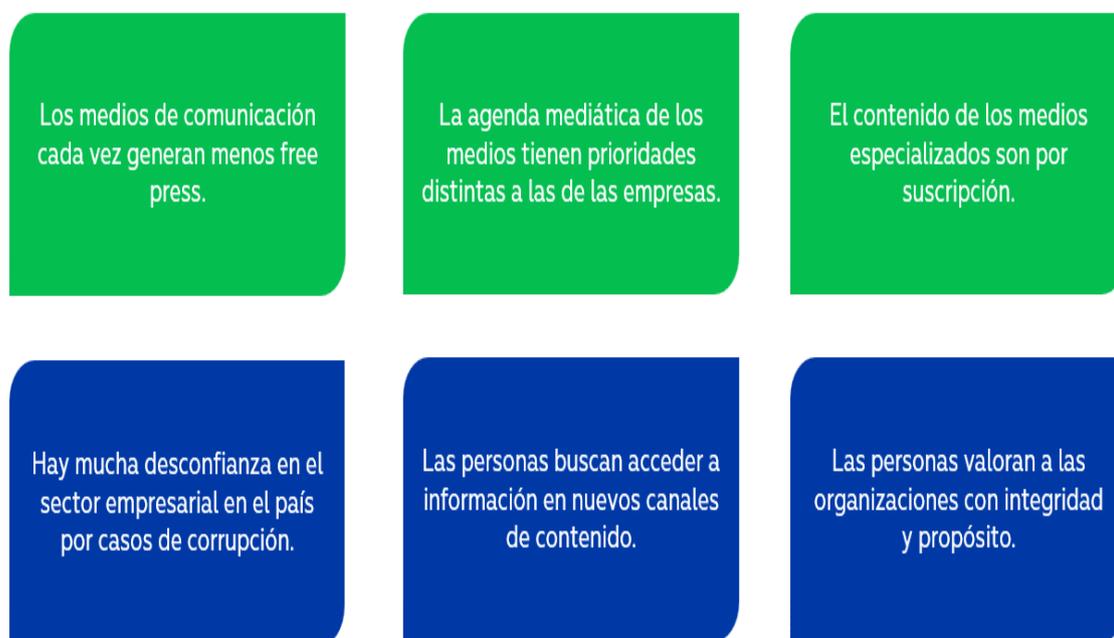
	ITEM	PRESUPUESTO INC, IGV
WORKING 100%	DISEÑO DE PIEZAS y COMUNNITY MANAGER	S/ 22,500
	MEDIOS DIGITAL (FB e IG) con AUTOMATIC PLACEMENT	S/ 24,000
	MEDIOS ATL (Banners en Webs)	S/ 32,475
	SEO Orgánico (Keywords en Google)	-
	TOTAL	S/ 78,975

5.1.10 Plan de comunicación en PR

Contexto. La comunicación en los principales medios está envuelta en un entorno político, social, económico y electoral tras la pandemia y el proceso de elecciones que el Perú está viviendo. Pero, además, hay un contexto especial sobre el contenido que valoran los peruanos, tal como se aprecia en la Figura 49.

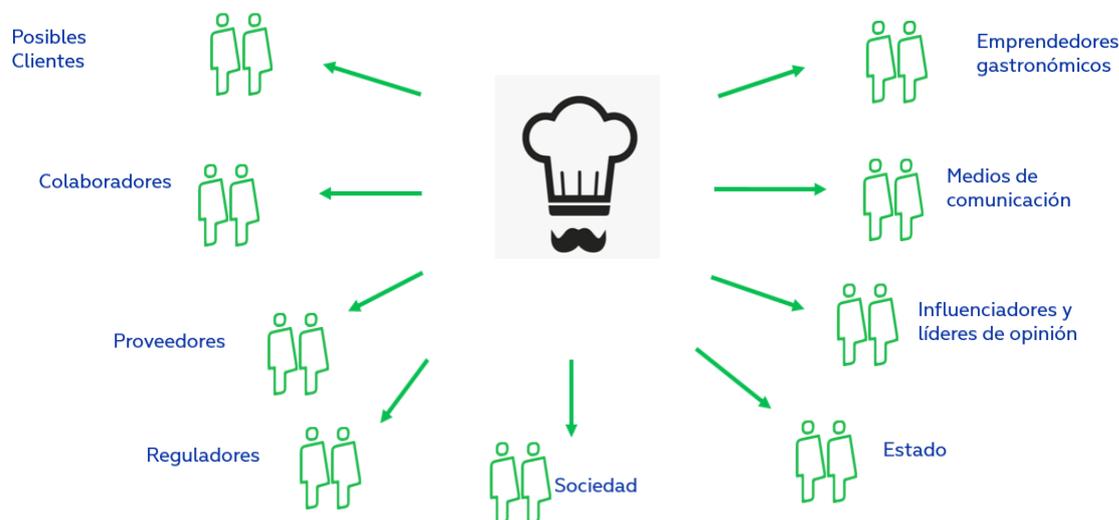
Figura 49

Contexto de la Comunicación en Medios en el Perú



Objetivo. Desde las relaciones públicas se han establecido los siguientes objetivos: (a) dar a conocer a P'uku como una organización comprometida con el Perú que apoya a los emprendedores gastronómicos, (b) ser un generador de contenidos y espacios de conversación con temas relevantes y vinculados a nuestro propósito y valores como organización, sin ningún costo, (c) propiciar y fortalecer lazos con una comunidad de periodistas y líderes digitales que apoyan a los emprendedores gastronómicos y puedan ser promotores orgánicos de sus negocios.

Público objetivo. Si bien el público principal son los emprendedores gastronómicos y sus posibles clientes y consumidores finales, también hay otros *stakeholders* que son importantes, relevantes y estratégicos para P'uku como organización, tal como se muestra en la Figura 50.

Figura 50*Público Objetivo*

Estrategia. (a) desarrollo de acciones de comunicación sobre la base de los ODS 8 y 17 con los que está relacionada la presente iniciativa, (b) reemplazo de los espacios físicos por los espacios virtuales para las acciones de comunicación y relacionamiento, (c) incluir temas de sostenibilidad o ESG (impacto social, ambiental y económico) en la comunicación, y (d) realizar una escucha activa o *social listening* en las redes sociales para identificar otras necesidades y oportunidades para los emprendedores.

Plan de acción. Para dar a conocer la marca P'uku durante el 2021, se ha considerado un plan de comunicación en PR (relaciones públicas) que permitirá sumar reputación y credibilidad a la campaña inicial (ver Figura 51). Para ello, se gestionarán notas de prensa, así como entrevistas sobre P'uku en los principales medios de comunicación como *Gestión*, que tiene impacto en el sector económico; *El Comercio* y *La República*, que además cuentan con las webs más visitadas en el país; y medios más populares como *Trome*, *Perú21* y *Correo*, que permitirá llegar a un mayor público emprendedor, porque los potenciales públicos se encuentran en todos los sectores, principalmente el B y el C, y en todos los distritos. Hay una

oportunidad muy grande de comunicación orgánica y que no requiere de pago, debido a que para llegar a los medios se necesita que el modelo de negocio sea de alto impacto y de relevancia para un sector, y el nacimiento de P'uku sin duda será una oportunidad de crecimiento para muchos emprendedores gastronómicos del país. Además, hay que considerar que son los emprendedores del Perú los que mueven la economía. Por eso, también se participará en diversas charlas y conferencias, y en grupos de Facebook en los que se genera conversación y debate sobre los emprendedores.

Una gran ventaja de P'uku es que uno de sus miembros, del equipo de socios fundadores, tiene *expertise* en relaciones públicas, por lo que las gestionará sin generar ningún gasto o cobrar por ello. Además, no solo cuenta con una buena base de datos de medios de comunicación, líderes de opinión e micro influenciadores, sino que tiene un buen relacionamiento con ellos. Eso permitirá que además de usar el PR tradicional con medios de comunicación y charlas, también se use el PR digital de forma orgánica a través de comunicaciones en redes sociales como Twitter y LinkedIn, que genera una mejor reputación y marca empleadora, sin ningún costo. En estas redes se encuentran los principales líderes de opinión y es ahí donde se quiere apuntar; por eso, desde la fase inicial del proyecto, en la etapa del estudio de mercado y del *design thinking*, participaron varios emprendedores gastronómicos que además son micro influenciadores en sus redes sociales, lo cual permitirá no solo tenerlos como *early adopters* en el MVP, sino generar también contenidos orgánicos sobre su experiencia. Aquí no habrá *post* pagados, sino *post* auténticos, en los que ellos sin ningún compromiso puedan contar su experiencia y recomendar, si así lo quisieran, a P'uku para que otros emprendedores puedan alquilar sus cocinas.

Por ello, para amplificar la red de micro influenciadores, a quienes se les dará a conocer la iniciativa propuesta, es que se tiene previsto realizar también *webinars* o eventos virtuales en los que se explique con más detalles a P'uku, así como responder las preguntas o

dudas que surjan sobre el proyecto. De esta forma, el PR apalancará la campaña de marketing digital y le dará mayor credibilidad.

Figura 51

Plan de Comunicación en PR - P'uku



5.1.11 Estimación de la demanda

Con los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a 16 emprendedores gastronómicos se consiguió determinar el porcentaje de ocupabilidad de las cocinas profesionales que P'uku Coworking ofrece. A partir de dicha información se han realizado las proyecciones para los primeros 10 años, las mismas que se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Nivel de Ocupabilidad de Instalaciones por Parte de Emprendedores Gastronómicos

Ocupabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total	63%	68%	70%	77%	85%	88%	89%	90%	92%	93%

5.2 Plan de Operaciones

Las actividades de la empresa P'uku Coworking serán divididas en tres fases: (a) preoperativa, (b) operativa: MVP y marcha blanca, y (c) post pandemia.

- a. Fase preoperativa: Comprende la conformación legal de la empresa y se extiende hasta el momento en que se desarrollará el producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés), el cual se ha establecido que iniciará en abril de 2021 y tendrá una duración de un mes. Durante esta fase se realizará la capacitación de algunos colaboradores en los procesos operativos y administrativos. En la Tabla 7 se detalla la relación del personal que debe ingresar a laborar antes del inicio de actividades comerciales.

Tabla 7*Personal Preoperativo*

Cargo	Sueldo básico (S/)	Costo laboral (S/)	Meses	Subtotal (S/)
Recepcionista	1,300.00	1,930.00	1	1,930.00
Administrador	3,500.00	5,197.00	2	10,392.00
Total				11,205.00

- b. Fase operativa: Se ha previsto una etapa inicial de un mes para desarrollar el MVP, en el cual se evaluará la funcionalidad de las operaciones del plan básico, periodo en el que se ofrecerá el servicio de alquiler de los espacios de cocina a la mitad de la tarifa señalada en la página web. Esta etapa se ha proyectado para abril de 2021, luego de la cual se daría el lanzamiento de las actividades comerciales. Sin embargo, debido a las altas probabilidades de que para mayo de 2021 aún se continúe con la situación de pandemia Sars-Cov-2, se ha considerado ofrecer la opción de alquiler de cocina para tres emprendedores gastronómicos al mismo tiempo, de tal forma que se cumpla con las normas de bioseguridad y distanciamiento social. Durante esta etapa, ya se brindará a los clientes el servicio de asesoría en marketing digital, servicio de logística/compras, y *delivery*.
- c. Fase post pandémica: Esta etapa sólo será iniciada cuando se cuente con la vacuna o medicamentos que permitan el control de la enfermedad. En esta fase se

ofrecerán los servicios de alquiler de cocina para grupos de más de tres emprendedores gastronómicos al mismo tiempo, de tal forma que se maximice la rentabilidad del negocio.

5.2.1 Capacidad de operaciones

De acuerdo con el área del proyecto de cocina industrial (241 m²) y teniendo en cuenta los equipamientos, se considera que contar con cuatro clientes al mismo tiempo es alcanzar un 100% de capacidad operativa.

Esta capacidad obedece a la siguiente distribución:

- Cliente 1: Cocina 1
- Cliente 2: Cocina 2
- Cliente 3: Horno
- Cliente 4: Zona de preparación de postres

Sin embargo, esta capacidad operativa no podrá ser alcanzada durante los primeros siete años, en especial en los primeros tres años, debido a la situación sanitaria que obliga a cumplir con los protocolos de bioseguridad y a las medidas de distanciamiento social.

5.2.2 Ubicación de las instalaciones

La propuesta de negocio plantea como primera sede a un edificio de *coworking* ubicado en la avenida Javier Prado, zona limítrofe entre San Isidro y Lince, considerada como zona financiera o comercial. La selección de esta ubicación obedece a la gran afluencia de personal ejecutivo, quienes son considerados como clientes potenciales para los emprendedores gastronómicos.

También se ha evaluado que los restaurantes ubicados en esa zona muchas veces no cuentan con disponibilidad de mesas para los comensales. Por esta razón, se ha considerado que los emprendedores gastronómicos que alquilen los espacios de cocina de P'uku

Coworking pueden ofrecer sus productos a través del *delivery* o ser recogidos del edificio de *coworking*.

5.2.3 Diseño del producto

P'uku Coworking brindará ambientes de cocinas profesionales totalmente implementadas, climatizadas, con almacenamiento en frío y seco, para que los emprendedores gastronómicos puedan elaborar sus productos de una manera más productiva y eficiente, que les permita llegar a un mayor público.

Se ofrecerán los siguientes servicios:

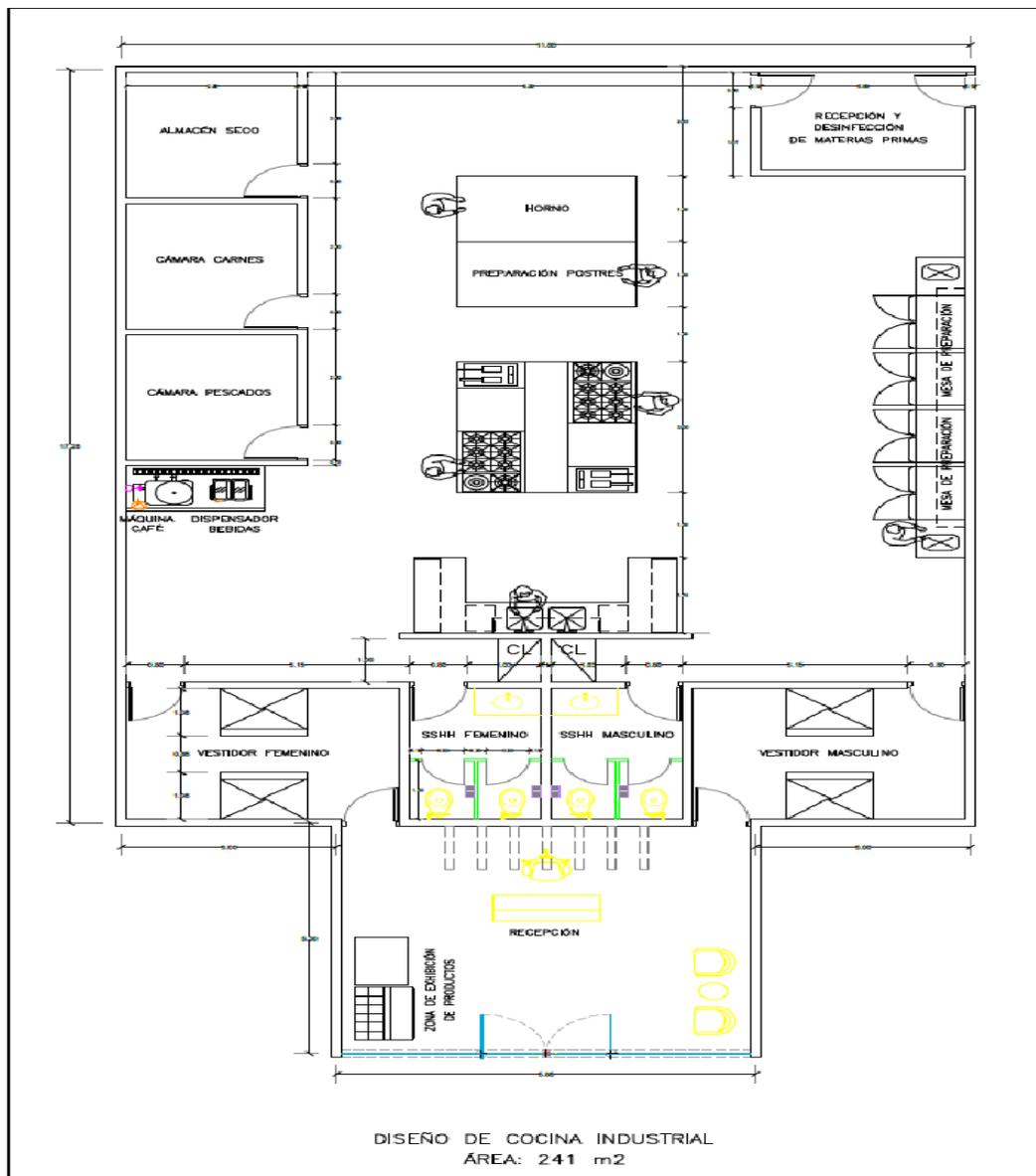
- a. Alquiler de cocinas profesionales
- b. Alquiler de almacén
- c. Alquiler de almacén de congelados
- d. Asesoría en marketing digital
- e. Asesoría en compras y logística
- f. Asesorías con talleres para acceso a créditos bancarios

Los tres últimos puntos serán ofrecidos como servicios adicionales que se consideran en los paquetes *premium* y VIP.

5.2.4 Diseño de la distribución de la planta

El diseño que se ha propuesto para la cocina y sus almacenes se muestra en la Figura 52. El área ocupada abarca 241 m², en la que se ha considerado ambientes para el baño y desinfección de las personas que desean ingresar a la cocina. Asimismo, un área para la recepción y desinfección de las materias primas, con la finalidad de respetar los protocolos de bioseguridad que exige el Ministerio de Salud.

Figura 52

Diseño de Cocina Industrial

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, durante la fase operativa y hasta que se mantenga el estado sanitario, se ha previsto que tres emprendedores pueden ocupar el ambiente de cocina al mismo tiempo, siempre y cuando se respete el distanciamiento social. Por esta razón, se están incluyendo las siguientes áreas: (a) isla con dos cocinas y dos freidoras, (b) preparación de platos, (c) horno, y (d) zona de elaboración de postres.

5.2.5 Costos de operaciones

Los costos de operaciones se han dividido en dos grupos: costos fijos y costos variables.

- a. Costos fijos: Referidos a la contratación del servicio de limpieza de las instalaciones, personal que interviene en la recepción de clientes y el área administrativa, pagos por servicio de Internet y telefonía, contratación de un *outsourcing* contable, alquiler de local, gastos de mantenimiento y seguro del local, gastos por redes sociales. El detalle se encuentra en la Tabla 8.

Tabla 8

Costos Fijos (en Miles de Soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio de limpieza	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8	50.8
Recepcionista	24.8	24.8	24.8	24.8	24.8	24.8	24.8	24.8	24.8	24.8
Administrador	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0
Internet y telefonía	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1
Asistencia contable	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3
Alquiler de local	129.6	129.6	132.2	134.8	137.5	140.3	143.1	146.0	148.9	151.8
Redes sociales	20.3	20.3	20.3	20.3	20.3	20.3	20.3	20.3	20.3	20.3
Mantenimiento	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Seguro	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2	10.2
Total	324.1	324.1	326.7	329.3	332.0	334.8	337.6	340.4	343.3	346.3

- b. Costos variables: referidos al pago de los servicios como energía eléctrica, agua y desagüe, pago de comisiones por obtención de ventas. El detalle se puede apreciar en la Tabla 9.

Tabla 9*Costos Variables (en Miles de Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio luz, agua y desagüe	19.0	33.3	34.1	37.2	40.6	42.8	45.8	47.1	47.1	47.1
Comisiones	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
Total	31.0	45.3	46.1	49.2	52.6	54.8	57.8	59.1	59.1	59.1

5.2.6 Restricciones, regulaciones y licencias

Debido a que la propuesta de negocio será desarrollada durante la situación de pandemia Sars-CoV-2, es necesaria la presentación de los protocolos de bioseguridad e higiene establecidos por el Ministerio de Salud (MINSA). A continuación, se detallan los pasos que se deben seguir para iniciar las operaciones productivas:

- Cumplir la R.M. N° 822-2018/MINSA “Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines”.
- Elaborar el “Plan para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición de COVID-19” de acuerdo con lo establecido en la R.M. N° 448-2020/MINSA, así como con lo dispuesto en los protocolos.
- El personal de la empresa que tenga mediano y alto riesgo de exposición a covid-19 debe someterse a una prueba serológica o molecular antes de incorporarse a su puesto de trabajo.
- Evaluar la clasificación del riesgo de todos los puestos de trabajo.

5.3 Plan de Gestión del Talento

Una parte importante del negocio es la gestión del talento, y esto abarca varias etapas, en especial la búsqueda del personal idóneo por puesto, además de la gestión para que los empleados cuenten con la motivación y facilidades para un crecimiento profesional óptimo dentro de la organización.

La gestión del talento se enfoca fundamentalmente en las personas dentro de la organización, debido a que la conducta de los empleados, cada uno con diferentes roles, y las relaciones que entre los empleados se dan influyen directamente en los objetivos de la organización (Bouzas & Reyes, 2019).

Bajo este mismo enfoque, esta gestión debe abordar la formación de la persona, y esto se traduce en la adquisición de conocimientos que les posibiliten a los colaboradores desarrollar competencias para desempeñar mejor su trabajo, e incrementar su productividad y motivación, lo que sirve como ventaja competitiva (Agudelo-Orrego, 2019).

Las etapas que se suelen considerar en la gestión del talento son las siguientes: (a) el proceso de reclutamiento del personal, (b) la selección del personal, (c) la contratación en sí, (d) la integración del trabajador a la empresa, (e) la incorporación del trabajador en el lugar adecuado, (f) la evaluación de desempeño, y (g) la terminación de la relación laboral. Todas estas etapas se dan dentro de un clima laboral favorable para el buen desempeño del empleado, con facilidades de formación y capacitación para promover la promoción de los trabajadores (Bouzas & Reyes, 2019). Para el caso de P'uku, se deben tomar todas estas etapas como parte de la gestión del talento de los colaboradores dentro de la organización.

Un punto importante es que para la etapa de reclutamiento de personal se ha pensado formar alianzas con instituciones educativas, de tal forma que se tenga acceso a bases de datos de estudiantes de últimos ciclos de carreras relacionadas con el giro del negocio y se los

pueda considerar para los procesos correspondientes, contribuyendo así también al desarrollo educativo.

5.3.1 Desarrollo organizacional

La cultura organizacional se refiere al ambiente formal y a las normas dentro de una organización, así como al comportamiento informal y a la interacción social que ocurre entre los individuos de la organización. Su adecuada gestión puede mejorar el desempeño y la eficiencia, e incluso buscar el cambio cultural si es que se maneja un proceso continuo y flexible (Mercadal, 2020). Por otro lado, el compromiso organizacional consiste en la intensidad y el empeño de un colaborador y cómo se siente o se identifica con la organización; esta característica llega a ir más allá del mero cumplimiento y se convierte en una rutina de logro de metas (Hellriegel et al., 1999). Desde P'uku se busca unir ambos conceptos, cultura organizacional y compromiso organizacional, de tal manera que se logre la eficiencia y se promueva el crecimiento del colaborador facilitando un clima laboral agradable y una remuneración justa. Esto sirve como preámbulo para plantear el desarrollo organizacional de P'uku.

El desarrollo organizacional es un conjunto de acciones que permiten el cambio dentro de una organización. El concepto se refiere al proceso mediante el cual se evalúan las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de los empleados para enfrentar la resistencia al cambio, y de este modo aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar rendimientos en términos de productividad y eficiencia. Para este fin, tres elementos son fundamentales: diagnóstico, acción y administración del programa (Hernández, 2017).

Si bien dentro de la organización de P'uku la estructura es pequeña y prácticamente horizontal, se considera que un punto importante es el desarrollo organizacional, que apunta a un crecimiento de la empresa. Tal desarrollo debe basarse en el entendimiento de los problemas que surjan durante la operación y que —a través de una evaluación, propuestas de

acción y medición— se pueda mejorar constantemente. Como parte de la evaluación constante se aplicarán encuestas anónimas en los locales, a partir del administrador y demás empleados, las mismas que estarán orientadas a reconocer las condiciones y satisfacción de trabajo de los encuestados.

De esta manera, se pondrá un punto de partida para el desarrollo organizacional dentro de P'uku, que es necesario en pro de una mayor calidad y ejecución de los procesos que lleva a cabo la organización, pues es importante comprender aquello que influye en el rendimiento de las personas en el trabajo (Segredo, 2016).

5.3.2 Perfil del equipo y estímulos

En cuanto al perfil del equipo, desde la Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se reconocen las siguientes características de un emprendedor: (a) creatividad, (b) innovación, (c) compromiso, (d) iniciativa, (e) resolución, (f) optimismo, (g) trabajo en equipo, (h) capacidad de escucha, e (i) tolerancia al fracaso (Serida et al., 2020). Sin embargo, estas características están más orientadas al emprendedor mismo. Para el caso de P'uku, se buscan características de equipos más descentralizados, debido a que la proyección a futuro es poder tener más locales. En ese sentido, los perfiles que se acomodan mejor a la descripción del emprendedor gastronómico son los de líder, observador, perfeccionista, creativo, mediador, investigador, impulsor, cohesionador, evaluador, especialista (Nombela, 2018).

Como estímulos dentro de la organización se plantean capacitaciones anuales en temas comerciales y de servicio, reconocimiento por cumplimiento de objetivos y premiaciones en casos de desempeños destacados.

5.3.3 Estructura inicial

Se ha considerado una estructura inicial que contará con los siguientes puestos:

- **Administrador:** Es el responsable de la operación de la sede, incluyendo pago de servicios, gestión de los permisos requeridos y demás trámites operativos

necesarios. Debe supervisar el correcto funcionamiento de las cocinas, controlar y custodiar los activos del local, realizar la cobranza y facturación por los servicios, atender las consultas y solicitudes de los clientes, supervisar y capacitar al personal de soporte en la sede que administra, realizar reportes diarios de ingresos, gastos, pagos de facturas y reservas, además de brindar apoyo a la recepcionista en la gestión de reservas y programación de turnos cada vez que sea necesario. Como cualidades deben destacarse la capacidad de ser empático con los clientes y darle respuesta a la brevedad posible, así como motivar al personal asignado al local mostrándose como un líder.

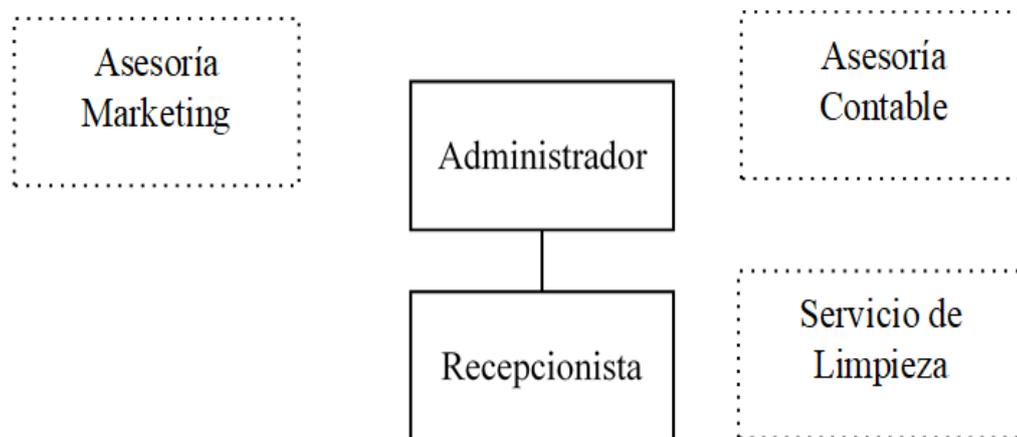
- **Recepcionista:** Es el encargado de recibir las llamadas y mensajes de los clientes cada vez que soliciten información sobre los servicios brindados o turnos disponibles; además, debe realizar y confirmar las reservas, y llevar la programación de los turnos. Debe ser una persona que tenga empatía con el cliente, que le brinde un trato cordial al recibirlo y explicarle las reglas de uso del espacio alquilado.
- **Servicio de limpieza:** Puesto crítico para el alistamiento de la cocina. Debe asegurar el buen estado e higiene de la cocina y almacenes.
- **Servicio de Contabilidad:** Responsable de llevar a cabo todos los procesos y obligaciones contables de la empresa.
- **Servicio de Marketing:** Se hace cargo de las campañas promocionales y de marketing, así como de la gestión de todas las redes sociales de la empresa.

Si bien en la estructura se detallan también las áreas de Contabilidad, Marketing y Limpieza (ver Figura 53), estas por el momento serán subcontratadas con una empresa tercera que saldrá de un proceso de licitación interno.

P'uku iniciaría operaciones con un local ubicado en el límite entre San Isidro y Lince, pero se proyecta a un mediano plazo crecer y así poder tener más locales, para lo cual la función del administrador sería por cada local, y abriría la oportunidad para agregar a más posiciones, como un gerente de operaciones, dentro de la estructura.

Figura 53

Estructura Inicial de P'uku



5.3.4 Política de remuneraciones

Se ha considerado el inicio de las operaciones de P'uku con la siguiente política de remuneraciones que se aprecia en la Tabla 10. Las posiciones de administrador y recepcionista contarán con la posibilidad de recibir un bono mensual a partir de reservas de espacios o turnos gestionados y operados a través de ellos. Asimismo, para el servicio de limpieza, aun cuando es un servicio tercero, se ha considerado un sueldo básico acorde con el mercado.

Tabla 10*Remuneración por Puestos (en Soles)*

Puesto	Remuneración
Administrador	3,000
Recepcionista	1,300

En la Tabla 11 se han considerado los costos laborales totales aproximados para cada posición de una organización que se estaría formando dentro un régimen de micro y pequeña empresa según las actuales leyes de trabajo.

Tabla 11*Sistema de Remuneraciones y Compensaciones de P'uku (en Soles)*

Ítem	Cargo	Cantidad	U.M.	Sueldo básico	Costo laboral	Total
1	Operador de limpieza	2	Unidad	1,000.00	3,296.00	3,296.00
2	Recepcionista	1	Unidad	1,300.00	1,930.00	1,930.00
3	Administrador	1	Unidad	3,000.00	4,454.00	4,454.00
Total						9,680.00

5.4 Plan Financiero

5.4.1 Inversiones

La propuesta de negocio plantea una inversión en la compra de mobiliario e inmobiliario, equipos, gastos preoperativos y capital de trabajo que asciende a S/ 278,116.78, tal como se detalla en las Tablas 12, 13, 14 y 15. El capital de trabajo será abordado con mayor detalle en la Tabla 16.

Tabla 12*Estructura de Inversión en Mobiliario y Enseres de Cocina (en Soles)*

Ítem	Descripción	U.M.	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Cocina industrial de cuatro hornillas más horno	Unidad	1	3,813.56	3,813.56
2	Cocina industrial de seis hornillas tipo isla	Unidad	2	2,966.10	5,932.20
3	Freidora de papas + broster + plancha	Unidad	1	2,288.14	2,288.14
4	Andamio estante de cuatro niveles en inox	Unidad	1	847.46	847.46
5	Horno pizzero en inox	Unidad	1	3,050.85	3,050.85
6	Cámara frigorífica en inox	Unidad	1	8,474.58	8,474.58
7	Campana extractora en inox	Unidad	3	847.46	2,542.37
8	Horno asador pastelero en inox	Unidad	1	2,966.10	2,966.10
9	Lavadero de dos posas en inox	Unidad	3	1,525.42	4,576.27
10	Lavamanos a pedal en inox	Unidad	1	1,550.85	1,550.85
11	Mesa auxiliar para transporte en inox	Unidad	2	847.46	1,694.92
12	Mesa refrigerada digital con ensaladera en inox	Unidad	2	4,067.80	8,135.59
13	Coches portabandejas en inox	Unidad	2	847.46	1,694.92
14	Mesa de trabajo central en inox	Unidad	2	1,186.44	2,372.88
15	Escurreidor de platos empotrable en inox (diferente tamaño)	Unidad	1	423.73	423.73
16	Olla de acero de inox de 53 lt	Unidad	1	500.00	500.00
17	Olla de acero de inox de 39 lt	Unidad	1	381.36	381.36
18	Olla arrocera industrial de 30 litros a gas	Unidad	1	1,016.95	1,016.95
19	Juego ollas X3 acero inoxidable fondo grueso 6, 8, 10 lts	Unidad	2	182.20	364.41
20	Batidora planetaria industrial acero inox de 10ltrs	Unidad	1	1,652.54	1,652.54
21	Sartén de hierro fundido 30 cm	Unidad	2	118.64	237.29
22	Sartén de hierro fundido 25 cm	Unidad	2	94.92	189.83
23	Sartén de hierro fundido 20 cm	Unidad	2	55.93	111.86
24	Sartén Wok con tapa 30 cm	Unidad	2	67.80	135.59
25	Batidora Kitchen Aid	Unidad	1	1,576.27	1,576.27
26	Fuente para hornear de acero	Unidad	6	55.08	330.51
27	Licuada Bosch de 2.3 L	Unidad	2	466.10	932.20
28	Set de cuchillos de cocina de inox	Unidad	2	677.97	1,355.93
29	Set de contenedores de vidrio hermético	Unidad	2	67.80	135.59
30	Set de platos con diseño x 6	Unidad	2	42.37	84.75
31	Set de platos x 24	Unidad	1	84.75	84.75
32	Set de vasos + jarra	Unidad	2	67.80	135.59
33	Fracos de vidrio x 4 unidades de 1.5 lts	Unidad	3	50.85	152.54
34	Sillas de cocina	Unidad	6	33.90	203.39
Total					59,945.76

Tabla 13*Estructura de Inversión en Mobiliario de Oficina (en Soles)*

Ítem	Descripción	U.M.	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Escritorio	Unidad	2	593.22	1,186.44
2	Silla	Unidad	2	296.61	593.22
3	Archivador	Unidad	2	338.98	677.97
4	Sistema de ventilación	Unidad	1	76,271.19	76,271.19
5	Sistema de aire acondicionado	Unidad	1	25,423.73	25,423.73
6	Muebles	Unidad	2	1,610.17	3,220.34
7	Vitrina	Unidad	1	932.2	932.2
Total					108,305.08

Tabla 14*Estructura de Inversión en Equipos (en Soles)*

Ítem	Descripción	U.M.	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Laptop	Unidad	1	1,355.93	1,355.93
2	Módem	Unidad	1	656.78	656.78
3	CCCTV + DD	Unidad	1	1,271.19	1,271.19
4	Televisor	Unidad	2	508.47	1,016.95
Total					4,300.85

Tabla 15*Estructura de Gastos Preoperativos (en Soles)*

Ítem	Descripción	U.M.	Cantidad	Precio	Subtotal
1	Constitución de la empresa	Unidad	1	4,237.29	4,237.29
2	Licencia de funcionamiento e Indeci (registro + consultoría + auditoría)	Unidad	1	2,966.10	2,966.10
3	Plan covid	Unidad	1	423.73	423.73
4	Página web y hosting	Unidad	1	466.10	466.10
5	Acondicionamiento de local	Unidad	1	42,372.88	42,372.88
6	Gastos iniciales de planilla	Unidad	1	10,838.00	10,838.00
7	Marketing prefuncionamiento	Unidad	1	4,237.29	4,237.29
8	Garantías de alquiler	Unidad	2	9,152.54	21,600.00
Total					97,141.39

5.4.2 Estructura de financiamiento

La inversión total asciende a S/ 319,645.79, monto que será financiado de la siguiente forma: 68.83% a través de un préstamo bancario y la diferencia será aportada por los cuatro accionistas. El total a ser aportado por ellos será de S/ 99,645.70 dividido en montos iguales para cada accionista. Este dinero proviene principalmente de ahorros generados a través de los más de 10 años que cada uno tiene en el ejercicio de sus carreras profesionales. Para la obtención del préstamo bancario se ha considerado una tasa de interés efectiva anual de 7.30% con cuotas mensuales por un período de cinco años sin periodos de gracia.

En la Tabla 16 se detalla la estructura de financiamiento y en los anexos se muestra el plan completo de financiamiento con los respectivos cálculos de costos.

Tabla 16

Estructura de Financiamiento (en Soles)

Ítem	Descripción	Total	%
1	Inversión accionistas	99,645.79	31
2	Préstamo bancario	220,000.00	69
Total		319,645.79	100

5.4.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo que se muestra en la Tabla 17 se ha determinado considerando los siguientes puntos:

- a. Inventarios: Teniendo en cuenta la actividad del negocio se ha considerado tener un inventario ascendente a un día de venta, el cual consiste en productos de limpieza y desinfección de áreas y útiles de oficinas.
- b. Efectivo: Para el mantenimiento de las operaciones de la empresa se ha determinado que se debe contar con efectivo ascendente al 1% de los ingresos anuales.

- c. Alquiler de local: Debido a que las operaciones de la empresa serán realizadas en un local alquilado, se ha considerado entregar al arrendatario una garantía de dos meses y que además la empresa cuente con un efectivo de un mes de alquiler para cubrir alguna eventualidad.

Tabla 17

Estructura de Capital de Trabajo (en Miles de Soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo corriente											
Inventarios		0.80	1.05	1.09	1.44	1.60	1.67	1.70	1.74	1.79	1.83
Efectivo		2.90	3.82	3.99	5.25	5.84	6.09	6.22	6.35	6.54	6.68
Pasivo corriente											
Cuentas por pagar		-10.80	-10.80	-11.02	-11.24	-11.46	-11.69	-11.92	-12.16	-12.41	-12.65
Inversión	-14.50	-1.16	-0.44	-1.83	-0.97	-0.55	-0.39	-0.40	-0.49	-0.42	-0.25

5.4.4 Estados financieros proyectados

Para poder calcular los estados financieros proyectados, se han realizado algunos cálculos previos.

Proyección de ingresos. Los ingresos de P'uku van a depender de la ocupabilidad de los espacios de *coworking* gastronómico que tiene disponibles. En la Tabla 6 se estimó un % de ocupabilidad de los mismos, considerando las entrevistas realizadas a los emprendedores.

Para determinar la proyección de ingresos se tendrán en cuenta los valores que se muestran en la Tabla 6 y los precios de los servicios que P'uku ofrece, tal como se aprecia

en la Tabla 18. Los ingresos proyectados (ver Tabla 19) consideran un horizonte de 10 años y la ocupación de los espacios por alquilar.

Tabla 18

Lista de Precios (en Soles, sin IGV)

Ítem	Descripción	Total
1	Plan Básico	199.15
2	Plan VIP	84.75
3	Plan Premium	254.24
4	Almacén	127.12
5	Concesión	169.49

Tabla 19

Proyección de Ingresos (en Miles de Soles, sin IGV)

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
290.5	381.6	398.9	525.4	583.9	609.2	621.8	634.6	654.3	667.6

Este cálculo considera también los ingresos por los planes VIP y *premium*, cuyo estimado, según la encuesta con micro emprendedores, es: 25% de clientes usaría VIP, lo cual equivale a un promedio de cinco clientes al mes, y 33% usarían el plan *premium*, que equivale a ocho clientes al mes. También se tendrá un ingreso adicional mensual por almacenamiento, así como por la concesión compartida para la distribución de productos en el edificio de *coworking* con dos coches.

Proyección de costos. Para determinar los costos proyectados, se ha utilizado el sistema de costeo directo. Para dicho sistema se determinarán los costos fijos y variables, sin el impuesto general a las ventas, que influyen directamente en el servicio brindado por P'uku.

Costos y gastos fijos y variables. A continuación, en las Tablas 20 y 21 se detallan tanto los costos fijos como los variables.

Tabla 20*Costos y Gastos Fijos (en Miles de Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio de limpieza	39.6	39.6	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5	41.5
Recepcionista	23.2	23.2	24.3	25.5	26.8	28.2	29.6	31.0	32.6	34.2
Administrador	53.4	53.4	56.1	58.9	61.9	65.0	68.2	71.6	75.2	79.0
Internet y telefonía	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5	3.6
Asistencia contable	15.3	15.3	16.0	16.8	17.7	18.5	19.5	20.4	21.5	22.5
Alquiler de local	129.6	129.6	132.2	134.8	137.5	140.3	143.1	146.0	148.9	151.8
Mantenimiento	5.1	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	6.0
Seguro	10.2	10.2	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4
Total	279.3	279.3	288.8	296.5	304.4	312.7	321.2	330.1	339.4	349.0

Para los casos de servicios de personal se está considerando que a partir del tercer año se realice un incremento anual del 5%, mientras que para los demás ítems —alquiler de local, gastos de Internet y telefonía, mantenimiento o seguro— el incremento sea del 2%.

Tabla 21*Costos Variables (en Miles de Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicios de luz, agua, gas y desagüe	20.3	26.7	27.9	36.8	40.9	42.6	43.5	44.4	45.8	46.7
Total	20.3	26.7	27.9	36.8	40.9	42.6	43.5	44.4	45.8	46.7

Gastos administrativos y de ventas. En las Tablas 22 y 23 se detallan ambos tipos de gastos. Los administrativos son los de mayor representación en esta estructura de costeo y su valor más alto se encuentra en el alquiler del local, mientras que los gastos de ventas vienen representados por los servicios de asesoría en marketing y comisiones que se darán durante la operación.

Tabla 22*Gastos Administrativos (en Miles de Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administrador	53.4	53.4	56.1	58.9	61.9	65.0	68.2	71.6	75.2	79.0
Asistencia contable	15.3	15.3	16.0	16.8	17.7	18.5	19.5	20.4	21.5	22.5
Alquiler de local	129.6	129.6	132.2	134.8	137.5	140.3	143.1	146.0	148.9	151.8
Mantenimiento	5.1	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	6.0
Seguro	10.2	10.2	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4
Total	213.6	213.6	219.9	226.2	232.8	239.7	246.8	254.1	261.8	269.7

Tabla 23*Costos de Venta (en Miles de Soles)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Marketing	20.3	20.3	20.7	21.2	21.6	22.0	22.5	22.9	23.4	23.8
Comisiones	-	12.0	12.1	12.2	12.4	12.5	12.6	12.7	12.9	13.0
Total	20.3	32.3	32.9	33.4	33.9	34.5	35.1	35.6	36.2	36.8

Punto de equilibrio. El punto de equilibrio (P.E.) se calculó con base en el modelo básico de alquiler, turno de cinco horas. En este cálculo no se incluyeron los ingresos que podrían lograrse por los planes VIP o *premium*.

La fórmula utilizada para realizar el cálculo fue:

$$P.E. = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario})$$

Los costos fijos fueron calculados de forma mensual, de tal forma que se obtenga el punto de equilibrio tanto en unidades por mes como en soles por mes, tal como se aprecia en las Tablas 24 y 25.

Tabla 24

Punto de Equilibrio en Unidades (x Mes)

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler cinco horas	136	141	146	150	153	158	162	166	171	176

Tabla 25

Punto de Equilibrio en Miles de Soles (x Mes)

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler cinco horas	27.08	28.11	29.06	29.78	39.56	31.39	32.23	33.11	34.03	34.99

Depreciación de activos. Se ha considerado una depreciación de los activos en línea recta por un período de cinco años, tal como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Depreciación (en Miles de Soles)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	172.55					
Activo bruto	172.55	172.55	138.04	103.53	69.02	34.51
Depreciación		(34.51)	(34.51)	(34.51)	(34.51)	(34.51)
Activos fijos netos	172.55	138.41	103.53	69.02	34.51	-

Flujo de caja libre proyectado. En la Tabla 27 se detalla el flujo de caja libre proyectado considerando los datos previos obtenidos.

Tabla 27*Flujo de Caja Libre (en Miles de Soles)*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		290.5	381.6	399.0	525.4	584.0	609.2	621.8	634.6	654.3	667.6
Costo de ventas		-86.1	-92.5	-96.9	-107.0	-112.5	-115.6	-118.0	-120.4	-123.4	-126.1
Ganancia bruta		204.4	289.1	302.1	418.4	471.5	493.6	503.8	514.2	530.9	541.5
Gastos administrativos		-213.6	-213.6	-219.9	-226.2	-232.8	-239.7	-246.8	-254.1	-261.8	-269.7
Gasto de ventas		-20.3	-32.3	-32.9	-33.4	-33.9	-34.5	-35.1	-35.6	-36.2	-36.8
Depreciación y amortización		-34.5	-34.5	-34.5	-34.5	-34.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ganancia operativa		-64.0	8.7	14.8	124.2	170.2	219.4	222.0	224.5	232.9	235.0
Impuesto a las ganancias		-4.4	-2.6	-4.4	-37.3	-51.1	65.8	66.6	67.3	69.9	70.5
Ganancia operativa neta		-68.4	6.1	10.4	87.0	119.2	153.6	155.4	157.1	163.0	164.5
Depreciación y amortización		34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inversiones	-274.2		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
FCL Proyec	-274.2	-33.9	40.6	44.9	121.5	153.7	153.6	155.4	157.1	163.0	164.5

Se espera que el primer año, P'uku tenga un porcentaje de ocupabilidad bajo por ser el año de ingreso al mercado y también a raíz de la covid y las medidas de prevención para su propagación, así como también por la recuperación de la economía. Esto se ve reflejado en el flujo de caja negativo para el año 1; a partir del segundo año recién empezaría a tener un flujo positivo.

Estado de ganancias y pérdidas proyectado. En la Tabla 28 se detalla el flujo de caja libre proyectado considerando los datos previos obtenidos.

Tabla 28

Estado de Ganancias y Pérdidas (en Miles de Soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	290.5	381.6	399.0	525.4	584.0	609.2	621.8	634.6	654.3	667.6
Costo de ventas	-86.1	-92.5	-96.9	-107.0	-112.5	-115.6	-118.0	-120.4	-123.4	-126.1
Ganancia bruta	204.4	289.1	302.1	418.4	471.5	493.6	503.8	514.2	530.9	541.5
Gastos administrativos	-213.6	-213.6	-219.9	-226.2	-232.8	-239.7	-246.8	-254.1	-261.8	-269.7
Gasto de ventas	-20.3	-32.3	-32.9	-33.4	-33.9	-34.5	-35.1	-35.6	-36.2	-36.8
Depreciación y amortización	-34.5	-34.5	-34.5	-34.5	-34.5	-	-	-	-	-
Ganancia operativa	-64.0	8.7	14.8	124.2	170.2	219.4	222.0	224.5	232.9	235.0
Gastos financieros	-14.6	-11.8	-8.8	-5.6	-2.2	-	-	-	-	-
Utilidad Imponible	-78.6	-3.1	6.0	118.6	168.0	219.4	222.0	224.5	232.9	235.0
Impuesto a la renta	-	0.9	-1.8	-35.6	-50.4	65.8	66.6	67.3	69.9	70.5
Utilidad neta	-78.6	-2.2	4.2	83.0	117.6	153.6	155.4	157.1	163.0	164.5

Como en el flujo de caja libre proyectado, en el estado de ganancias y pérdidas también se evidencia un resultado positivo solo a partir del segundo año.

5.4.5 Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

Para la evaluación de la rentabilidad del proyecto, primero se determinará el *costo medio ponderado de capital* para posteriormente obtener el *valor actual neto* y la *tasa interna de retorno*.

Para determinar el valor del costo medio ponderado de capital (o WACC, por sus siglas en inglés) se hallará primero el costo de oportunidad del capital propio haciendo uso de la metodología CAPM:

$$\text{Costo de oportunidad de capital propio} = KLR + (KM - KLR) * \text{Beta} + \text{Riesgo país}$$

Donde cada variable significa:

- KLR: Tasa libre de riesgo
- KM: Rendimiento bolsa de valores de NY Índice Standard and Poor's 500 promedio 20 años
- Beta: Beta promedio del sector los últimos cinco años.
- Riesgo país: Riesgo de realizar inversiones en un país, en este caso en Perú

Para el caso del Beta, se ha considerado el valor que corresponde al sector gastronomía y para la tasa libre de riesgo, el promedio de los últimos 20 años del rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano. En la Tabla 29 se muestran los resultados y los cálculos.

Tabla 29

Costo de Oportunidad del Capital

Variable	Valor
KM	7.58%
KLR	3.06%
Beta	0.92
Riesgo país	1.10%
CAPM	7.22%
Costo de oportunidad del capital	8.32%

Al tener el proyecto una parte de financiamiento bancario, se requiere obtener también su costo financiero. En tal sentido, para el cálculo se ha considerado una tasa efectiva anual de 7.30% y un período de pago de cinco años. En la Tabla 30 se muestran los resultados de este cálculo.

Tabla 30*Costo de la Deuda*

Variable	Valor
TEA	7.30%
TEM	0.59%
Años	5.00
Cuotas	60.00
Cargos y comisiones	20.90
Costo de la deuda	7.51%

Con estos dos valores ya es posible obtener el *costo medio ponderado de capital* del proyecto:

$$\text{Costo medio ponderado de capital} = W_d [K_d (1-t)] + W_s K_s$$

Donde cada variable significa:

- W_d : Deuda financiera
- K_d : Costo de la deuda financiera
- t : Tasa impositiva
- W_s : Capital propio
- K_s : Costo de oportunidad del capital propio

En la Tabla 31 se muestran los resultados.

Tabla 31*Costo Medio Ponderado de Capital*

Variable	Valor (%)
W_d	69.62
K_d	7.51
T	30.00
W_s	30.38
K_s	8.32
Costo medio ponderado de capital	6.19

Con estos valores, el proyecto será evaluado considerando un costo medio ponderado de capital de 6.19%. En la Tabla 32 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 32

VAN y TIR

Variable	Valor
VAN	468,098.25
TIR	23.96%

Con estos valores se confirma que el proyecto genera un VAN positivo de más de S/ 468,000, lo cual indica que es rentable y que genera valor para los accionistas.

5.4.6 Escenarios y análisis de sensibilidad

Para la presente propuesta de negocio de *coworking* gastronómico se han planteado tres escenarios: (a) pesimista, (b) circunstancias normales, y (c) optimista. Para el análisis de escenarios se han considerado dos variables que, debido a su alto impacto económico en el plan de negocio, puedan afectar la rentabilidad del proyecto: tasa de ocupabilidad, y la tarifa del alquiler por m² en la zona de San Isidro.

Escenario pesimista. Este escenario ha sido definido considerando las siguientes variables:

- Tasa de ocupabilidad 15 puntos porcentuales menos de lo indicado en la Tabla 6.
- Tarifa de alquiler aumentaría 3% cada año, a partir del tercer año.

Bajo este escenario, se obtiene un VAN de S/ -68,320.45. De presentarse las condiciones planteadas en este escenario, la conclusión sería que la propuesta de negocio no es viable. En el caso de que alguna de estas variables se presentase durante la operación del negocio, una alternativa que puede plantearse sería el aumento en las tarifas ofrecidas a los clientes de P'uku para lograr que las pérdidas sean menores y los accionistas puedan recuperar parte de su inversión.

Escenario bajo circunstancias normales. Este escenario ha sido definido

considerando las siguientes variables:

- Tasa de ocupabilidad según lo indicado en la Tabla 6.
- Tarifa de alquiler aumentaría 2% cada año, a partir del tercer año.

Bajo este escenario, se obtiene un VAN de S/ +468,098.25. Bajo esta perspectiva, el proyecto es viable, lo que genera resultados positivos para los inversionistas.

Escenario optimista. Este escenario ha sido definido considerando las siguientes variables:

- Tasa de ocupabilidad 5% puntos porcentuales más a lo indicado en la Tabla 6.
- Tarifa de alquiler aumentaría 1% cada año, a partir del tercer año.

Bajo este escenario, se obtiene un VAN de S/ +653,460.67. Bajo esta perspectiva, el proyecto es viable y genera resultados mucho más atractivos para los inversionistas.

Si se asignan probabilidades de 35%, 50% y 15% para los escenarios pesimista, normal y optimista, respectivamente, se obtiene un VAN probable de +308,156.07, tal como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Análisis de Escenarios

Parámetro	Pesimista	Normal	Pesimista
Variación en tasa de ocupabilidad	<15%	0%	>5%
Tarifa de alquiler a partir del 3 ^{er} año	+3%	+2%	+1%
VAN	-68,320.45	468,098.25	653,460.67
Probabilidad	35%	50%	15%
VAN ajustado			308,156.07

5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito

5.5.1 Fase 1: Definición de factores de éxito

Para esta propuesta de negocio, la definición de los factores de éxito se validará en su doble impacto, tanto social como económico (ver Figura 54), no solo para P'uku como organización, sino también para los propios emprendedores gastronómicos, que son su razón de ser.

En el caso de P'uku, el doble impacto se refleja en el ámbito social logrando la inclusión de los micro emprendedores gastronómicos, apoyándolos en su proceso de formalización y crecimiento, debido a que este grupo de personas no están dentro del segmento *target* de los *dark kitchen* que han sido abiertos durante la pandemia. Estos nuevos *dark kitchen* han sido creados para compartir los espacios de cocina entre varios negocios de comida, de marcas más consolidadas. En cambio, la presente propuesta apunta a apoyar a los emprendedores con poco tiempo en el mercado, que nacieron durante la pandemia y que están en el proceso de formalización con la creación de su marca y registro para su crecimiento. Esta propuesta viene acompañada, además, de un impacto positivo en lo económico, porque este negocio busca ser rentable y sostenible, tanto para P'uku como para los propios emprendedores.

Y si bien la crisis sanitaria restringe el aforo en el local, debido a que no permite su optimización en un 100%, la oportunidad es ahora, porque la necesidad de los emprendedores de alquilar cocinas profesionales por horas a bajo precio es hoy, ya que ellos tienen clientes y necesitan aumentar la producción, y así también hacer crecer la clientela. Por eso, este negocio apunta a iniciar en el 2021, aún en plena crisis sanitaria, porque, de esta forma, P'uku será parte del crecimiento de los emprendedores gastronómicos y, por ende, del desarrollo económico del país.

Y para ello es importante que cada negocio sea promovido en las redes sociales de P'uku, así como en las redes propias, para que puedan captar más clientes, dando a conocer no solo su historia de empuje y crecimiento, sino también la variedad de los productos que ofrecen. Por eso, además, P'uku potenciará la campaña de marketing digital con una estrategia y plan de PR (relaciones públicas) que permitirá no solo generar y ganar reputación para la marca dando a conocer su fin social, sino también el impacto positivo en las economías de estos emprendedores, porque al contar sus historias en los diversos especiales que los medios de comunicación ofrecen para apoyar a los emprendimientos peruanos que han nacido durante la pandemia, las personas los conocerán aún mucho más. Todo ello contribuirá en generar más ocupabilidad, aumentar las ventas de los emprendedores, ganar mayor mercado meta y así obtener mayores utilidades.

Figura 54

P'uku: Un Proyecto de Doble Impacto

DOBLE IMPACTO



5.5.2 Fase 2: Indicadores

Para lograr los factores de éxito se establecieron indicadores (ver Figura 55) que se espera cumplir en los próximos años, cuya meta final es el 2025:

- Alquilar espacios de cocinas profesionales con el propósito de posicionar la marca P'uku en el sector de *coworking*, generando una ocupabilidad no menor al 85% en el quinto año.
- Capturar más del 50% del segmento del mercado meta en los micro emprendedores gastronómicos, para impulsar sus negocios de comida que les permitan llegar a más clientes.
- Aumentar en un 55% el porcentaje de ventas de los micro emprendedores gastronómicos que formarán parte de P'uku.
- Tener un mínimo de 10 impactos de relaciones públicas en medios de comunicación, notas que puedan ser publicadas en diarios y webs por ser de interés público, como noticia, y sin ningún pago.
- Alcanzar un 55% de *sentiment* positivo y neutral en las redes sociales de P'uku *coworking* gastronómico.
- Al 2025, contar con un nuevo local en algún distrito como Miraflores, Surco, Los Olivos.

Figura 55

Indicadores de Impacto

	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
% ocupabilidad	63%	68%	70%	77%	85%
% segmento mercado meta	25%	30%	37%	42%	50%
Mayor % ventas emprendedores	25%	32%	40%	48%	55%
# de impactos PR	6	6	8	8	10
% sentiment positivo y neutral en RRSS	30%	38%	45%	50%	55%

Pero, además, hay un indicador adicional que se ha planteado como factor de éxito:

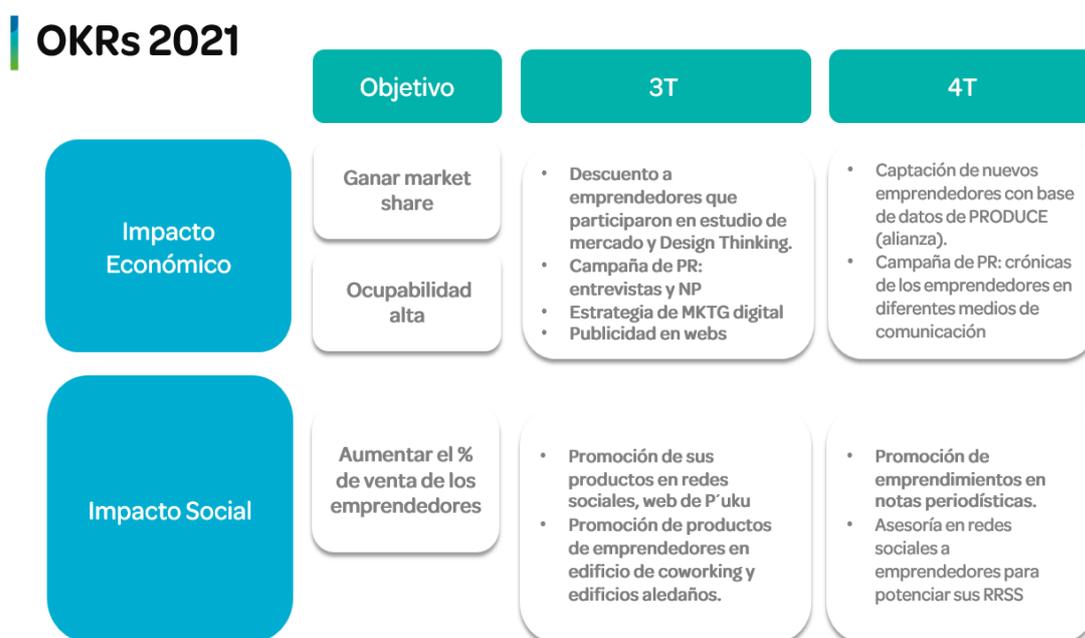
- Obtener utilidades netas positivas a partir del tercer año de negocio y mantenerlas de forma sostenible en el tiempo.

5.5.3 Fase 3: Implementación del plan

Para implementar el plan se han definido diversos objetivos como ganar *market share*, ocupabilidad alta y aumentar el porcentaje de ventas de los emprendedores gastronómicos que formen parte de P'uku (ver Figura 56). Esto irá acompañado de resultados clave en el corto plazo, que se plantea trabajar durante el 2021. Y como se iniciará en el segundo semestre del 2021, se considera el tercer y cuarto trimestre.

Figura 56

Objectives and Key Results (OKR) de P'uku



5.6 Relevancia Social

En este punto se cuantificó el impacto que tiene la solución propuesta por P'uku sobre los 17 objetivos de desarrollo sostenible que tiene la Organización de Naciones Unidas de

para el 2030, que también son metas país adoptadas por el gobierno peruano, para lo cual Betti, Consolandi y Eccles (2018) determinan al Índice de Relevancia Específica sobre la Meta (TSRI, por sus siglas en inglés) como el indicador que describe la relación entre la cantidad de metas de aquellos objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que serían movilizadas por la solución que brinda la empresa, y el total de metas que tiene cada uno de estos ODS.

Un primer paso consiste en identificar los ODS movilizados por el negocio de P'uku:

ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico: la propuesta de P'uku promueve un crecimiento económico sostenido enfocado en los micro emprendedores gastronómicos, brindándoles una opción de bajo riesgo para que sigan ofreciendo sus productos a una clientela con alta rotación, característica del coworking y de la ubicación.

ODS 9 - Industria, innovación e infraestructura: la exposición de productos dentro de un edificio de coworking resulta ser innovadora en el Perú, lo cual, sumado a la ubicación en San Isidro, potencia aún más la exposición. En cuanto a la infraestructura, P'uku ofrece a sus clientes el uso alquilado por horas de cocina profesional, permitiéndoles producir más y con menos inversión comparado con alquilar o comprar un espacio exclusivo.

Una vez identificados los ODS que el negocio impacta, se realiza el cálculo del TSRI considerando los objetivos planteados en el Flourishing Business Canvas y comparándolos con las metas y objetivos de los ODS que son impactados por P'uku, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{TSRI} = (\text{Metas del ODS}_i \text{ movilizados por la solución} / \text{Total de metas del ODS}_i) \times 100\%$$

P'uku cuenta con seis metas específicas de 2 ODS impactadas, ver Tabla 34.

Tabla 34

Metas impactadas

Metas	Descripción de la meta	Impacto P'uku
8.2	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Se moviliza impulsando el sector gastronómico local a través de P'uku al ofrecerles a los micro emprendedores gastronómicos el alquiler de cocinas profesionales a bajo costo, que les permitirá producir más cantidad de platos en menos tiempo, en vez de que ellos tengan que invertir en un local propio que demanda mayores gastos como alquiler, consumo de agua, luz, medidas de salubridad, etc. porque todo eso estará incluido en el servicio que se ofrece en el coworking gastronómico.
8.3	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Se moviliza siendo P'uku ese peldaño para los micro emprendedores gastronómicos que buscan profesionalizarse, permitiéndoles producir más en menos tiempo, una mejor exposición de sus productos y un crecimiento profesional, sin incurrir en altos riesgos de cierre de local, ni elevadas inversiones, sino más bien con la facilidad de contar con instalaciones de cocina profesional alquiladas por horas.
8.5	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Se moviliza porque el perfil del micro emprendedor gastronómico es de jóvenes entre 25 y 45 años de edad, quienes han perdido sus empleos por la pandemia, y quienes encontraron en sus emprendimientos gastronómicos una posibilidad de crecer y el principal sustento de su hogar. Además, según PRODUCE el 58% de los emprendimientos en el país son liderados por mujeres, por lo que también de forma indirecta impulsamos su crecimiento y desarrollo económico, dado que muchas emprendedoras son

		madres y en algunos casos, madres solteras.
8.6	De aquí a 2030, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Se moviliza porque una característica de los micro emprendedores gastronómicos es que suelen ellos dedicarse no solo a la preparación de los platos, sino que además se encargan de la promoción de sus productos, de las ventas, de la administración, de todo. En ese sentido, P'uku ofrecerá asesorías personalizadas en marketing digital y analytics para impulsar la visibilidad de su emprendimiento en redes sociales, asesoría financiera para orientarlos en la formalización y bancarización para tener préstamos si así lo desean, así como asesoría en compras y logística, que les permitirá también mejorar sus procesos y optimizar gastos.
9.1	Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.	Se moviliza al poner P'uku a disposición de los micro emprendedores gastronómicos una infraestructura que solo ofrece cocinas profesionales de calidad, sino un ambiente de trabajo bio-seguro que ofrece no solo las garantías sanitarias y de salubridad frente al COVID-19 sino también otras enfermedades y virus.
9.3	Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	Se moviliza porque al ofrecer P'uku también asesorías financieras al micro emprendedor gastronómico, lo apoya en el proceso de formalización y acceso a los servicios financieros. Además, P'uku contempla generar alianzas con Produce lo cual permite potenciar aún más el negocio y ser sujetos de crédito por las entidades financieras.

Tabla 35

TSRI - Índice de relevancia específica sobre la meta

ODS	Nro. metas de la ODS	Nro. metas de la ODS impactadas	TSRI
ODS 8	12	4	33%
ODS 9	8	2	25%

Con el resultado del TSRI obtenido por la propuesta de P'uku, es posible confirmar un impacto positivo significativo en las metas de las ODS 8 y 9 (ver Tabla 35), y por lo tanto, se puede afirmar que P'uku es una empresa que aporta de manera sostenible en la promoción del trabajo decente, el crecimiento económico y el desarrollo de la innovación e infraestructura dentro del sector gastronómico local.

5.7 Rentabilidad social

El VAN Social calculado para P'uku es de S/. 5'239 985 con una proyección de beneficios y costos sociales a diez años, y una tasa de descuento social (TSD) de 8% que representa el costo de oportunidad de los recursos para financiar este proyecto de negocio. Dentro de los beneficios sociales se ha considerado el valor ahorrado en el alquiler de un local en San Isidro, así como el consumo de luz, agua, gas, internet, cable, trámites municipales. Otros beneficios sociales son el valor ahorrado en la contratación de un mozo o ayudante de cocina en caso requiriera un local propio de comida, servicio de limpieza, así como la inversión en la compra de una cocina industrial profesional, menaje, ollas, cámara frigorífica. Los detalles de los beneficios y costos sociales (ver Tablas 36 y 37). La fórmula utilizada para el cálculo del VANS:

$$VAN_{social} = \sum (Beneficios\ sociales - Costos\ sociales) t (1 + TDS)^{-t} N t = 0 =$$

$$S/. 5'239 985$$

Donde N es el horizonte de evaluación de proyecto y t es el periodo. Los detalles del cálculo se pueden ver en el Apéndice D. Asimismo, en el Apéndice E se muestra el flujo de costos sociales desde el año uno.

5.7.1 Beneficios sociales

En el modelo de negocio de P'uku se contempla ofrecer el alquiler de cocinas profesionales por turnos de cinco horas a los micro emprendedores gastronómicos, quienes además podrán tener el servicio de almacenamiento seco y congelado de sus productos e insumos, además de servicios de asesoría en marketing, finanzas, logística y compras. En ese sentido bajo el enfoque de valor compartido, se diseñó un proyecto con un valor social para ellos, debido a que les permitirá que puedan desarrollarse y crecer, llegando a un público más grande, produciendo más productos en menos tiempo en las cocinas profesionales de P'uku, debido a que la cocina del hogar resulta insuficiente para su proyección como negocio alimenticio.

Además, no tendrán que invertir grandes sumas de dinero en el alquiler de un local propio, lo cual no solo representa un gran riesgo, sino que requiere de un monto de inversión con el que los emprendedores no cuentan. De esta forma, P'uku impacta positivamente no solo en los micro emprendedores gastronómicos, sino también en sus familias. Por ello, se ha calculado como beneficio social el valor ahorrado en el alquiler de un local en San Isidro, así como el consumo de luz, agua, gas, internet, cable, trámites municipales. También se considera el valor ahorrado en la contratación de un mozo o ayudante de cocina en caso requiriera un local propio de comida, servicio de limpieza, así como la inversión en la compra de una cocina industrial profesional, menaje, ollas, cámara frigorífica. Es así que podemos determinar que el costo anual ahorrado por cada emprendedor sería de S/ 69 800 en el primer año. El detalle de los beneficios sociales para los emprendedores gastronómicos se puede observar en la Tabla 36.

Tabla 36

Proyección de beneficios sociales en soles

Criterio	Año 1	Año 2	Años 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de turnos por mes	109	147	151	200	221	228	231	234	239	241
Cantidad de turnos por año	1,308	1,764	1,812	2,400	2,652	2,736	2,772	2,808	2,868	2,892
Cantidad de horas por año	6,540	8,820	9,060	12,000	13,260	13,680	13,860	14,040	14,340	14,460
Cantidad de micro emprendedores gastronómicos	14	18	19	25	28	29	29	29	30	30
Valor ahorrado en alquiler de local	S/ 24,000.00	S/ 24,480.00	S/ 24,969.60	S/ 25,468.99	S/ 25,978.37	S/ 26,497.94	S/ 27,027.90	S/ 27,568.46	S/ 28,119.83	S/ 28,682.22
Valor ahorrado en luz	S/ 12,000.00	S/ 12,240.00	S/ 12,484.80	S/ 12,734.50	S/ 12,989.19	S/ 13,248.97	S/ 13,513.95	S/ 13,784.23	S/ 14,059.91	S/ 14,341.11
Valor ahorrado en agua	S/ 4,200.00	S/ 4,284.00	S/ 4,369.68	S/ 4,457.07	S/ 4,546.22	S/ 4,637.14	S/ 4,729.88	S/ 4,824.48	S/ 4,920.97	S/ 5,019.39
Valor ahorrado en trámites municipales	S/ 600.00	S/ 612.00	S/ 624.24	S/ 636.72	S/ 649.46	S/ 662.45	S/ 675.70	S/ 689.21	S/ 703.00	S/ 717.06
Valor ahorrado en gas	S/ 9,600.00	S/ 9,792.00	S/ 9,987.84	S/ 10,187.60	S/ 10,391.35	S/ 10,599.18	S/ 10,811.16	S/ 11,027.38	S/ 11,247.93	S/ 11,472.89
Valor ahorrado en cable e internet	S/ 2,040.00	S/ 2,080.80	S/ 2,122.42	S/ 2,164.86	S/ 2,208.16	S/ 2,252.32	S/ 2,297.37	S/ 2,343.32	S/ 2,390.19	S/ 2,437.99
Valor ahorrado en mozo o ayudante	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00					
Valor ahorrado en servicio de limpieza	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00					
Valor ahorrado en compra de cocina profesional	S/ 4,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor ahorrado en menaje, ollas, etc	S/ 1,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor ahorrado en congeladora	S/ 10,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo ahorrado por cada emprendedor	S/ 69,800.00	S/ 55,348.80	S/ 56,418.58	S/ 57,509.75	S/ 58,622.74	S/ 59,758.00	S/ 60,915.96	S/ 62,097.08	S/ 63,301.82	S/ 64,530.65
Valor beneficios sociales	S/ 951,025.00	S/ 1,017,034.20	S/ 1,064,900.62	S/ 1,437,743.69	S/ 1,619,453.26	S/ 1,703,102.92	S/ 1,758,948.27	S/ 1,816,339.49	S/ 1,891,141.81	S/ 1,943,985.96
Pago de emprendedores por alquiler de cocinas en P	S/ 307,380.00	S/ 414,540.00	S/ 425,820.00	S/ 564,000.00	S/ 623,220.00	S/ 642,960.00	S/ 651,420.00	S/ 659,880.00	S/ 673,980.00	S/ 679,620.00
Valor TOTAL beneficios sociales	S/ 643,645.00	S/ 602,494.20	S/ 639,080.62	S/ 873,743.69	S/ 996,233.26	S/ 1,060,142.92	S/ 1,107,528.27	S/ 1,156,459.49	S/ 1,217,161.81	S/ 1,264,365.96

Consideraciones:

Costo promedio de luz mensual	1000
Costo promedio de agua mensual	350
Costo promedio de gas mensual	800
Costo promedio de internet y cable mensual	170
Costo promedio de alquiler de local mensual	2000

5.7.2 Costos sociales

En costos sociales se ha considerado las emisiones de CO₂ (alcance 1 y 2) que producirían el consumo de gas GLP y extintores, así como el uso de los productos eléctricos en P'uku. El principal indicador utilizado es el valor del kilo de emisiones CO₂, extraído de la página web investing.com que ofrece cotizaciones financieras en tiempo real, emitido por los siguientes productos:

- El uso de balones de gas GLP para las cocinas profesionales.
- El uso de extintores para cualquier tipo de emergencia.
- El uso de las laptops durante horario de oficina por el administrador.
- El uso de aire acondicionado en toda la sede de cocinas.
- El uso de congeladoras para conservar los alimentos e insumos alimenticios.
- El uso de artefactos de cocina como refrigeradores, licuadoras, batidoras, microondas, horno pizzero, olla arrocera industrial, freidora de papas, campana extractora, horno asador pastelero o televisión.

El detalle de los costos sociales se puede observar en la Tabla 37.

En el caso de las emisiones 1 se obtuvo el valor de 52 297,89 kg CO₂ tras multiplicar los 7920 galones de GLP a consumir por el factor de conversión para GLP (fuentes fijas) y luego tras multiplicarlo por el factor de emisión correspondiente a kg CO₂ / TJ. El valor de 0,83 kg CH₄ se obtuvo tras multiplicar los 7920 galones de GLP a consumir por el factor de conversión para GLP (fuentes fijas) y luego tras multiplicarlo por el factor de emisión correspondiente a 1 kg CH₄ / TJ. Y el valor de 0,08 kg CO₂ se obtuvo tras multiplicar los 7920 galones de GLP a consumir por el factor de conversión para GLP (fuentes fijas) y luego tras multiplicarlo por el factor de emisión correspondiente a 0,1 kgCO₂ / TJ. Asimismo, sobre el valor que corresponde al extintor, 10 kgCO₂, no requirió conversión o uso de factores de conversión ya que el extintor emite directamente CO₂ al activarse su

funcionamiento y al ser usado en su totalidad (según las recomendaciones de uso durante un incendio) se emiten totalmente los 10 kgCO₂ que originalmente contenía el extintor previo al incendio.

En el caso de las emisiones 2, se realizó el siguiente procedimiento para el cálculo. Se procedió a tomar la información de los kilovatios (kW) de potencia generada proyectada por cada equipo y se le multiplicó por el número de hora de funcionamiento proyectado al día para obtener el valor de kilovatios hora (kWh) el cual fue multiplicado por la cantidad equipos del mismo tipo, los días al mes y meses del año de uso proyectado para obtener el valor de kW.h/año. Luego se procedió a utilizar los factores de emisión para energía eléctrica para obtener los kilogramos de CO₂ (dióxido de carbono), CH₄ (metano) y N₂O (óxido nitroso) correspondientes al consumo de GLP proyectado. Finalmente se utilizaron los valores de Potencial de Calentamiento Global (PCG) para CO₂, CH₄ y N₂O correspondientemente y se obtuvieron las toneladas de CO₂ equivalente tras convertir kilogramos de CO₂ equivalente a Toneladas de CO₂eq anuales proyectadas para cada equipo.

Luego se calculó el valor del kg CO₂. Para ello se tomó en cuenta la referencia de SENDECO₂ del 2020, el cual menciona que el costo de emisión de CO₂ por tonelada es de 23.94 euros. De acuerdo con el tipo de cambio, el valor del euro al 07.06.2021 es de S/. 4,86. Por consiguiente el costo de emisión de CO₂ por kilogramo es de S/. 0.12 actualmente. En ese sentido se realizó la valoración de los kilogramos de CO₂ de consumo proyectado para cada equipo electrónico y para el consumo proyectado de GLP y del extintor de 10 kilos. Finalmente se obtuvo un valor de CO₂ proyectado a S/. 99 229.76.

Tabla 37

Consolidado de emisión de CO2 y costo social total en soles

criterio	Año 1	Año 2	Años 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo de emisión CO2 - Balones de gas GLP	S/ 6,084.78	S/ 6,206.48	S/ 6,330.61	S/ 6,457.22	S/ 6,586.36	S/ 6,718.09	S/ 6,852.45	S/ 6,989.50	S/ 7,129.29	S/ 7,271.88
Costo de emisión CO2 - Extintor CO2	S/ 1.16	S/ 1.18	S/ 1.21	S/ 1.23	S/ 1.26	S/ 1.28	S/ 1.31	S/ 1.33	S/ 1.36	S/ 1.39
Costo de emisión CO2 - Laptop	S/ 9.63	S/ 9.82	S/ 10.02	S/ 10.22	S/ 10.42	S/ 10.63	S/ 10.84	S/ 11.06	S/ 11.28	S/ 11.51
Costo de emisión CO2 - Refrigeradora	S/ 52.55	S/ 53.60	S/ 54.67	S/ 55.77	S/ 56.88	S/ 58.02	S/ 59.18	S/ 60.36	S/ 61.57	S/ 62.80
Costo de emisión CO2 - Aire acondicionado	S/ 2,140.83	S/ 2,183.65	S/ 2,227.32	S/ 2,271.87	S/ 2,317.30	S/ 2,363.65	S/ 2,410.92	S/ 2,459.14	S/ 2,508.32	S/ 2,558.49
Costo de emisión CO2 - Congeladora / cámara frigorífica	S/ 38,534.88	S/ 39,305.58	S/ 40,091.69	S/ 40,893.52	S/ 41,711.39	S/ 42,545.62	S/ 43,396.53	S/ 44,264.46	S/ 45,149.75	S/ 46,052.75
Costo de emisión CO2 - Licuadoras	S/ 154.14	S/ 157.22	S/ 160.37	S/ 163.57	S/ 166.85	S/ 170.18	S/ 173.59	S/ 177.06	S/ 180.60	S/ 184.21
Costo de emisión CO2 - Batidoras	S/ 42.82	S/ 43.68	S/ 44.55	S/ 45.44	S/ 46.35	S/ 47.28	S/ 48.22	S/ 49.19	S/ 50.17	S/ 51.17
Costo de emisión CO2 - Microondas	S/ 11.77	S/ 12.01	S/ 12.25	S/ 12.49	S/ 12.74	S/ 13.00	S/ 13.25	S/ 13.52	S/ 13.79	S/ 14.07
Costo de emisión CO2 - Horno pizzero	S/ 32.11	S/ 32.75	S/ 33.41	S/ 34.08	S/ 34.76	S/ 35.45	S/ 36.16	S/ 36.88	S/ 37.62	S/ 38.37
Costo de emisión CO2 - Focos LED	S/ 8.56	S/ 8.73	S/ 8.91	S/ 9.08	S/ 9.27	S/ 9.45	S/ 9.64	S/ 9.83	S/ 10.03	S/ 10.23
Costo de emisión CO2 - Olla arrocera industrial	S/ 42.82	S/ 43.68	S/ 44.55	S/ 45.44	S/ 46.35	S/ 47.28	S/ 48.22	S/ 49.19	S/ 50.17	S/ 51.17
Costo de emisión CO2 - Recarga de celular	S/ 23.12	S/ 23.58	S/ 24.05	S/ 24.54	S/ 25.03	S/ 25.53	S/ 26.04	S/ 26.56	S/ 27.09	S/ 27.63
Costo de emisión CO2 - Televisor	S/ 6.42	S/ 6.55	S/ 6.68	S/ 6.81	S/ 6.95	S/ 7.09	S/ 7.23	S/ 7.37	S/ 7.52	S/ 7.67
Costo de emisión CO2 - Freidora de papas	S/ 53.52	S/ 54.59	S/ 55.68	S/ 56.80	S/ 57.93	S/ 59.09	S/ 60.27	S/ 61.48	S/ 62.71	S/ 63.96
Costo de emisión CO2 - Campana extractora	S/ 67,676.88	S/ 69,030.42	S/ 70,411.03	S/ 71,819.25	S/ 73,255.63	S/ 74,720.74	S/ 76,215.16	S/ 77,739.46	S/ 79,294.25	S/ 80,880.14
Costo de emisión CO2 - Horno asador pastelero	S/ 55.66	S/ 56.77	S/ 57.91	S/ 59.07	S/ 60.25	S/ 61.45	S/ 62.68	S/ 63.94	S/ 65.21	S/ 66.52
Valor total COSTO SOCIAL	S/ 114,931.65	S/ 117,230.28	S/ 119,574.89	S/ 121,966.39	S/ 124,405.71	S/ 126,893.83	S/ 129,431.71	S/ 132,020.34	S/ 134,660.75	S/ 137,353.96

Consideraciones:

Se consideró los siguientes valores en Kg CO2

Balones de gas GLP	52,297.89
Extintor CO2	10.00
Laptop	82.80
Refrigeradora	451.64
Aire acondicionado	18,400.14
Congeladora / cámara frigorífica	331,202.47
Licuadoras	1,324.81
Batidoras	368.00
Microondas	101.20
Horno pizzero	276.00
10 Focos LED	73.60
Olla arrocera industrial	368.00
Recarga de celular	198.72
Televisor	55.20
Freidora de papas	460.00
Campana extractora	581,674.33
Horno asador pastelero	478.40

Además, a partir del año 2 se podría contemplar un mecanismo para disminuir la huella de carbono, siguiendo los lineamientos establecidos del Ministerio del Ambiente, que asesora gratuitamente a diversas organizaciones con la medición de la huella. De esa forma, además de medir nuestro impacto en GEI (gases de efecto invernadero) luego se puede contemplar un plan para reducir las emisiones para ser también una empresa ecoamigable con el medio ambiente.

5.8 Conclusiones

En este capítulo se planteó el plan de negocio a 10 años, considerando, además de los objetivos y estrategias, todos los recursos necesarios para poner en marcha el negocio y alcanzar las metas planteadas. Por eso se desarrollaron los planes de marketing para cada uno de los objetivos propuestos, el plan de operaciones que contempla las dos fases del servicio durante y postpandemia, el plan de recursos humanos para determinar el equipo con el que se debe contar para impulsar el negocio, y el plan financiero para evaluar los diferentes escenarios y la rentabilidad del proyecto.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

El alquiler de espacios para trabajos de coworking tuvo un crecimiento importante en el año 2019 e inicios del 2020, llegando a 123,000 m² de inventario disponible en el 2019 (Vega, 2020); sin embargo, debido a la crisis sanitaria mundial, este sector se vio afectado en los primeros meses de cuarentena estricta del 2020. Es así como las empresas de coworking se han orientado a ser más eficientes en su propuesta de valor a través de la oferta de espacios más reducidos con los protocolos sanitarios dispuestos por el gobierno, además del cierre de sedes (El momento de los ‘coworking’, 2020). Así como este sector, muchos otros han tenido que reducir sus costos para que sus negocios subsistan, trayendo consigo una reducción de personal debido a que en algunos casos constituía la única alternativa para mantener activos dichos negocios. Es así que para finales del 2020 la Población Económicamente Activa (PEA) ha disminuido en un 9.7% respecto al 2019 (INEI, 2021). Esta situación de desempleo en la que muchos peruanos se encontraron despertó un ánimo de reinversión en muchos, siendo este ánimo causal de emprendimientos, entre ellos en el sector gastronómico.

Asimismo, se ha identificado que compañías similares a P’uku se enfocan en el servicio a empresas ya consolidadas, con más tiempo en el mercado, las mismas que optan por esta modalidad de producción debido: a) menores costos, b) mayor experiencia en servicios de delivery, c) medidas de bioseguridad y salubridad dictadas por el gobierno; en especial las relacionadas a la reducción del aforo en los locales. Sin embargo, el segmento objetivo de P’uku, micro emprendedores iniciados durante la pandemia, es un grupo desatendido por los *dark kitchens*. P’uku busca incentivar que este segmento gastronómico continúe creciendo y lograr su fidelización no sólo a través de un buen servicio, sino asesorándolos en temas de marketing y logística, de tal forma que puedan desarrollarse y formalizarse.

El presente plan de negocios está enfocado en este segmento, el de micro emprendedores dedicados a la gastronomía, en especial en aquellos que incursionaron en el sector durante la pandemia o a inicios de 2020, los mismos que inicialmente ofrecían sus productos a personas de su entorno más cercano. Estos emprendedores buscan incrementar su volumen de producción; no obstante, no cuentan con el suficiente capital para invertir en la infraestructura necesaria. Por esta razón, se constituye P'uku como una propuesta contextual y contemporánea de coworking gastronómico que, a través del alquiler de cocinas profesionales, permitirá a sus usuarios obtener un mayor volumen de producción en menor tiempo.

Por otro lado, los micro emprendedores gastronómicos no suelen vender sus productos a través de los diferentes aplicativos, como Pedidos Ya o Rappi debido a que esto significa el pago de una comisión del 25% a 30% del valor de cada producto solicitado. Esta desventaja les impide competir al mismo nivel de las grandes marcas de empresas gastronómicas, que ya cuentan con un nombre posicionado en el mercado. A su vez, el uso de las cocinas profesionales de P'uku permitirá que los colaboradores y freelancers del edificio de coworking donde P'uku se ubique representen clientes potenciales para los emprendedores.

Este proyecto es viable, debido a que el análisis económico y financiero permite concluir que en condiciones normales de operatividad el VAN a 10 años sería de S/ 468,098.25 con una TIR de 23.96%. Además, los diferentes escenarios analizados, así como las probabilidades de su presentación, nos indican un resultado favorable en términos económicos. En ese sentido, el plan de negocios de P'uku está enfocado en cumplir los objetivos a largo plazo trazados, como generar una ocupabilidad no menor al 85% en el quinto año, capturar más del 50% del segmento del mercado meta en el 2026, y obtener utilidades netas positivas a partir del tercer año.

En relación con el plan operativo, se debe resaltar que la propuesta de negocio ha sido diseñada para operar bajo tres etapas: pre-operativa, operativa (durante la pandemia) y post pandemia, las mismas que varían principalmente en aforo. Asimismo, se ha diseñado el área de trabajo que permita albergar a cuatro grupos de clientes al mismo tiempo en diferentes horarios y respetando las medidas de distanciamiento exigidas por el Gobierno.

El éxito de esta propuesta de negocio consiste en alcanzar una óptima tasa de ocupabilidad, y esto dependerá del levantamiento de las medidas sanitarias que vaya dictaminando el Ministerio de Salud, según se avance con la vacunación a la población, lo cual todo indica se daría hacia finales del año. Un dato relevante es que al 13 de julio del 2021, ya se han aplicado cerca de 10 millones de dosis, una cifra importante, porque se espera que, al cierre del presente año, toda la población adulta esté vacunada, incluyendo a los menores de 12 a 17 años, que pueden también aplicarse la vacuna Pfizer. El avance de la vacunación de forma más acelerada sin duda es un estímulo para la economía, por eso el actual ministro de economía, Waldo Mendoza, ha proyectado que el escenario más optimista es que en setiembre u octubre la economía ya pueda estar completamente abierta. Incluso los horarios de restricción de circulación peatonal y vehicular se han reducido de la medianoche a las 4 de la mañana, y también se habla del pronto retorno a clases en las escuelas. Sin duda, señales de que pronto se retomarán las actividades económicas habituales. Y eso beneficia también a P'uku como negocio, porque con menos restricciones, tendríamos más aforo, debido a que los micro emprendedores tendrían mayores facilidades para alquilar las cocinas profesionales que ofrecemos y crecer con mucha mayor rapidez en ganar mercado.

6.2 Recomendaciones

Implementar la propuesta de negocio planteada en esta tesis, debido a que es económicamente viable, y además tiene un impacto social importante al contribuir al desarrollo de los micro emprendedores gastronómicos. Actualmente, en el Perú el 75% de la

población económicamente activa es generada por las pymes o los pequeños empresarios. Por esta razón, impulsar el crecimiento de estos negocios tendrá un impacto directo e indirecto en la economía de miles de peruanos.

Realizar un seguimiento constante a la interacción de usuarios con la página web de P'uku para encontrar algunas debilidades y plantear oportunidades de mejora, así como potenciar aquellas características calificadas óptimas por los mismos clientes. Para P'uku, la web es el canal más importante de comunicación directa con sus usuarios y clientes potenciales, y por tanto esta plataforma deberá ofrecer contenido actual, ágil y amigable. En tal sentido, se plantea que en un futuro se pueda utilizar el *Net Promoter Score* (NPS), una encuesta de satisfacción que permita conocer la opinión de los clientes.

Dependiendo del comportamiento del mercado en los próximos meses y de la recuperación económica del país, se recomienda que a partir del 2025 se realice un estudio de factibilidad para expandir la cobertura del servicio a otros distritos de Lima y otras ciudades del país como Trujillo o Arequipa. Ello permitiría que los micro emprendedores gastronómicos de distritos pujantes en el cono norte como Los Olivos e Independencia cuenten con una sucursal para llegar a un mercado más amplio. Otra opción es abrir un local en la Av. Manuel Olgúin, en Santiago de Surco, debido al aumento de edificios empresariales en la zona. Si bien es cierto, el centro comercial Jockey Plaza se encuentra cerca, representa una opción cara, a la vez que el patio de comidas suele tener muy poco espacio disponible, lo cual reduce el tiempo de comida a los clientes. En otras regiones, como Trujillo y Arequipa, existe un notable crecimiento comercial, razón por la que se recomienda estudiar esta opción a largo plazo.

Asimismo, debido a que el Estado está promoviendo de diferentes formas a las pymes y emprendimientos se recomienda iniciar un relacionamiento con algunas iniciativas gubernamentales, como podría ser el Programa Tu Empresa del Ministerio de la Producción,

de tal forma que se logre acceder a toda la información de los beneficios que estas iniciativas ofrecen y también el soporte oportuno ante cualquier eventualidad. Actualmente, el Gobierno está impulsando la formalización de micro emprendedores, y para ello está ofreciendo asesorías gratuitas, capacitaciones, y trabaja en convenio con varias entidades financieras y *fintechs*, para promover el otorgamiento de créditos sin necesidad de un historial crediticio. En algunos casos, el movimiento de los *Software Point of Sale* (POS) o de las ventas realizadas por aplicativos de delivery sirven como referencia para ingresar al sistema financiero.

Referencias

- 100 mil restaurantes cerraron en el Perú por la pandemia. (2020, 07 de noviembre). *Noticias USIL*. <https://www.usil.edu.pe/noticias/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia>
- Acurio, G. (2006). Discurso de orden de Gastón Acurio en la ceremonia de apertura del año académico de la Universidad del Pacífico. En M. Lauer y V. Lauer (Eds.), *La revolución gastronómica peruana* (pp. 245-253). Universidad de San Martín de Porres.
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019, 24 de junio). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Ampudia, M. (2015, 09 de febrero). Design Thinking, herramienta estratégica en todo proceso de innovación. *ProActivo*. <https://proactivo.com.pe/design-thinkingherramienta-estrategica-en-todo-proceso-de-innovacion/>
- Andrade, C., Guevara, G., Mayorga, P., Pacheco, A. (2020). *MVP P'uku* [Presentación en Power Point]. Autor.
- APEGA. (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Autor.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Planeta.
- Arkadin. (2017, 15 de setiembre). How digital workspaces can create more meaningful collaboration [Publicación en un blog]. <https://blog.arkadin.com/en/how-digital-workspaces-can-create-more-meaningful-collaboration/>
- Armstrong, G., Kotler, P., & Merino, M. J. (2011). *Introducción al marketing* (3a ed.). Pearson.

- Ayora-Díaz, S. I. (2012). *Foodscapes, foodfields, and identities in the Yucatán*. Berghahn Books.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Resumen informativo semanal del 28 de marzo de 2019*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-03-28.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022, marzo 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/related/Global-Economic-Prospects-June-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>
- BCR: Este 2021 se espera inflación de entre 1.7 % y 2.1 %. (2021, 11 de enero). *CONFIEP Noticias*. <https://www.confiep.org.pe/noticias/bcr-este-2021-se-espera-inflacion-de-entre-1-7-y-2-1/>
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The relationship between investor materiality and the Sustainable Development Goals: a methodological framework. *Sustainability*, 10(7), 2248. doi: 10.3390/su10072248.
- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win* (5a ed.). K & S Ranch.
- Blank, S. (2014, enero). Do pivots matter? [Publicación en un blog]. <https://steveblank.com/2014/01/14/whats-a-pivot/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *The startup owner's manual*. Wiley.

- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement* [La distinción: Crítica social del juicio]. Minuit.
- Bouzas, J. A., & Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE.
- Brown. T. (2008, junio). Design thinking. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Brown, T. (2009). *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins.
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Informe Especial: Tendencias del mercado de oficinas y locales comerciales en Lima. Recuperado de
https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r794_2/informe ESPECIAL.pdf
- Carazo, J. (2018, mayo). Método “Lean startup”. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Coco Cookworking. (2021). *Coco Club - Membresía mensual*.
<https://www.coco.pe/membresias>
- Colliers International. (2015). *Lima: Reporte de investigación y pronóstico*.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017a). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*.
https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017b, 19 de mayo). Primer censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú. *Concytec Noticias*. <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

Construcción crecerá 4.4% en 2016 por recuperación económica y de inversión pública.

(2015, 16 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/construccion-crecera-4-4-2016-recuperacion-economica-inversion-publica-105138-noticia/>

Corporación Financiera de Desarrollo. (2020). *Reporte de coyuntura económica al 21 de enero de 2020*.

https://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/12.%20Reporte%20de%20CoyunturaEcon%C3%B3mica_Dic%2019.pdf

Cross, N. (2011). *Design thinking: Understanding how designers think and work*. Berg Publishers.

DatosMacro. (2020). *Índice de Competitividad Perú, 2019*.

<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru>

Douglas, M. (1984). *Food in the social order*. Routledge.

Decreto de Urgencia N° 010-2019. Modifica la Ley 30309, Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Presidencia de la República del Perú (2019).

El boom de la gastronomía peruana en cifras. (2010, 22 de mayo). *El Comercio*.

<https://archivo.elcomercio.pe/movil/gastronomia/peruana/boom-gastronomia-peruana-cifras-moviliza-500-millones-dolares-extranjero-noticia-482553>

El boom gastronómico en Perú podría estancarse por esta razón. (2017, 23 de febrero). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/boom-gastronomico-peru-estancarse-razon-402562-noticia/>

Ferguson, P. (1998). A cultural field in the making: Gastronomy in 19th century France. *American Journal of Sociology*, 104(3), 597-641. doi:10.1086/210082

- Friedman, T. L. (2013, 20 de julio). Welcome to the “Sharing Economy”. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html>
- Gastronomía en Perú crece entre 7% y 8%. (2014, 09 de setiembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/gastronomia-peru-crece-7-8-ano-estima-ey-71061-noticia>
- Glosario de términos económicos*. (2011, marzo). Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario.html>
- Goody, J. (1984). *Cuisines, cuisine et classe* [Cocinas, cocina y clase]. Editions du Centre Pompidou.
- Google Trends. (2020a). *Coworking + gastronómico*. <https://trends.google.es/trends/explore?q=coworking%20%2B%20gastron%C3%B3mico&geo=PE>
- Google Trends. (2020b). *Emprendedor + gastronómico*. <https://trends.google.es/trends/explore?q=emprendedor%20%2B%20gastron%C3%B3mico&geo=PE>
- Gothelf, J. (2017). *Lean vs. Agile vs. Design thinking: What you really need to know to build high-performing digital product teams*. Sense & Respond Press.
- Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. O'Really.
- Grupo El Comercio. (2020, 28 de noviembre). *Cotización de publicidad digital en la web El Comercio* [Archivo en Microsoft Excel].
- Guzmán, C. (2019, 06 de agosto). Ventas de mypes representan el 19% del PBI peruano. *PQS*. <https://pqs.pe/emprendimiento/ventas-de-mypes-representan-el-19-del-pbi-peruano/>

- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. doi:10.1002/asi.23552
- Hellriegel D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Hernández, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos*. Pearson.
- Informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático – IPCC (2014). Quinto informe de evaluación del IPCC.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú - Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2017*.
https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/613
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, 22 de junio). Negocios de restaurantes aumentó 3,04% abril de 2018 y creció por décimo tercer mes consecutivo. *INEI Notas de Prensa*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). La pobreza extrema en el Perú aumentó en el 2019. *INEI Notas de Prensa*. <https://www.ipe.org.pe/portal/la-pobreza-extrema-en-el-peru-aumento-en-el-2019/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b, 25 de junio). Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020. *INEI Notas de Prensa*.
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research international. *International Journal of Communication*, 5(1), 117-141.

- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2a ed.). McGraw-Hill.
- Las seis economías de América Latina que más cayeron en 2020. (2020, 22 de diciembre). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674>
- Lévi-Strauss, C. (1965). Le triangle culinaire [El triángulo culinario]. *L'Arc*, (26), 19-29.
- Lietdka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.
- Lockwood, T. (2010). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value*. Alworth Press.
- Martin, C. J., Upham, P., & Budd, L. (2015). Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics*, (118), 240-251. doi:10.1016/j.ecolecon.2015.08.001
- Martinelli, C., & Vega, M. (2018). *La historia monetaria y fiscal de Perú, 1960-2017: Experimentos radicales de política, inflación y estabilización*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2018/documento-de-trabajo-007-2018-esp.pdf>
- Matta, R. (2011, julio-diciembre). Posibilidades y límites del desarrollo en el patrimonio inmaterial. El caso de la cocina peruana. *Apuntes. Revista de Estudios sobre Patrimonio Cultural*, 24(2), 196-207.
- Mercadal, T. (2020). Organizational culture. *Salem Press Encyclopedia*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=ers&AN=94895786>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011, 07 de setiembre). Perú mejora sus niveles de competitividad. *MEF Notas de Prensa*

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-

[ES&Itemid=100148&view=article&catid=100&id=2640&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100148&view=article&catid=100&id=2640&lang=es-ES)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-

[ES&Itemid=101079&view=article&catid=308&id=2556&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101079&view=article&catid=308&id=2556&lang=es-ES)

Ministerio del Ambiente. (2021). *¿Qué hacemos?* <https://www.gob.pe/732-ministerio-del-ambiente-que-hacemos>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Pearson.

Miranda, M. (2021, 02 de mayo). Dólar subió en primer cuatrimestre, pero menos que en países vecinos. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-dolar-subio-primer-cuatrimstre-pero-menos-que-paises-vecinos-843590.aspx>

Naciones Unidas. (2020, 29 junio). *Gastronomía sostenible en el Perú*.

<https://unric.org/es/gastronomia-sostenible-en-peru/>

Naciones Unidas. (2021). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Nathan.com (s.f.). *Flourishing business canvas*. <https://nathan.com/flourishing-business-canvas/>

Neuberg, B. (2005). Coworking: Community office space for writers and programmers.

Coding in Paradise. <http://codinginparadise.org/coworking/>

Nielsen. (2014, mayo). *Is sharing the new buying? Reputation and trust are emerging as new currencies* (Global Share Community Report). <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-share-community-report-may-2014.pdf>

Nombela, C. (2018, 06 de julio). Los perfiles que necesitas en tu equipo de trabajo. *Forbes*.

<https://forbes.es/empresas/44401/los-perfiles-que-necesitas-en-tu-equipo-de-trabajo/>

Okely, J. (1983). *The traveller-gypsies*. Cambridge University Press.

Organización de Naciones Unidas. (2021). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Perú y la OCDE:*

Una relación de beneficio mutuo. <https://www.oecd.org/latin-america/countries/peru/peru-y-la-ocde.htm>

Óscar del Turismo: Perú busca coronarse nuevamente como Mejor Destino Culinario Líder

de Sudamérica. (2021, 13 julio). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/oscar-del-turismo-peru-busca-coronarse-nuevamente-como-mejor-destino-culinario-lider-de-sudamerica-nndc-noticia/?ref=gesr>

OSINERG - Glosario de Términos. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 10 de septiembre de 2021,

de <http://www.osinerg.gob.pe/newweb/pages/GFH/235.htm>

Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Planeta.

Ouye, J. A. (2011). *Five trends that are dramatically changing work and the workplace*

(Knoll Workplace Research).

https://www.knoll.com/media/18/144/WP_FiveTrends.pdf

P'uku Coworking Gastronómico. (2020a). *Acerca de*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/acerca-de>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020b). *Bienvenido al foro*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/forum>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020c). *Book on line*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/book-online>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020d). *Contáctanos*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/contacto>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020e). *Inicio*. <https://crisanris.wixsite.com/puku>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020f). *Members*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/members>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020g). *Nuestros P'uku socios*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/shop>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020h). *P'uku planes*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/plans-pricing>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020i). *P'uku shop*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/shop>

P'uku Coworking Gastronómico. (2020j). *Preguntas frecuentes*.

<https://crisanris.wixsite.com/puku/book-online>

Palomino, L., Vargas, M., & Valderrama, M. (2010). *Carreras de cocina. Informe de la oferta académica en Lima y regiones*. Apega

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2011). *Design thinking: Understand, improve, apply*. Springer.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Programa Huella de Carbono Perú. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 10 de septiembre de 2021, de

<https://huellacarbonoperu.minam.gob.pe/huellaperu/>

Publications - IPCC-TFI. (s/f). Iges.or.jp. Recuperado el 10 de septiembre de 2021, de

<https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/spanish/vol2.html>

- Rao, J., & Chuán, F. (2015). *¿Por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* Profit.
- Ries, E. (2009, 03 de agosto). Minimum viable product: A guide. *Start Up Lessons Learned*.
<http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Deusto.
- Roca Rey, B. (2016). *Legado y futuro de Mistura*. Apega.
- Roura, A. M. (2020, 12 noviembre). *¿Por qué han caído tantos presidentes en Perú?* | BBC Mundo [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=Y4HQthYFZQw&t=390s>
- Schwab, K. (Ed.). (2011). *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*. World Economic Forum.
- Schwab, K. (Ed.). (2014). *Reporte de Competitividad Global 2014-2015*. World Economic Forum.
- Segredo, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Sendeco2 (2020). Precios de CO2 media anual del 2020. Recuperado de
<https://www.sendeco2.com/es/precios-co2>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global entrepreneurship monitor: Perú 2018-2019*. ESAN.
https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportemype-001.pdf>

- Stantchev, V., Prieto-González, L., & Tamm, G. (2015). Cloud computing service for knowledge assessment and studies recommendation in crowdsourcing and collaborative learning environments based on social network analysis. *Computers in Human Behavior*, 51(B), 762-770. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.092>
- Starbucks. (2020). *Starbucks en el Perú: Historia*. <https://www.starbucks.com.pe/about-us/our-heritage/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *Índice de Precios al Consumidor - IPC 2021*. <https://www.sunat.gob.pe/indicestasa/>
- Turismo gastronómico en Perú creció 20 % en los últimos 5 años. (2016, 30 de abril). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/turismo-gastronomico-peru-crecio-20-ultimos-5-anos-395469-noticia/>
- Turismo: Llegada de visitantes internacionales repuntará 7% este año, prevé Scotiabank. (2016, 06 de setiembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/turismo-llegada-visitantes-internacionales-repuntara-7-ano-preve-scotiabank-114583-noticia/>
- Upward, A. (2013, setiembre). *Towards an ontology and canvas for strongly sustainable business models: A systemic design science exploration* [Tesis de maestría, York University, Toronto, Canadá]. <http://hdl.handle.net/10315/20777>
- Upward, A. (2019). *Flourishing business canvas introductory webinar* [Video] YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zhYTIZ_5hRg&t=3191s
- Urbanova. (2015, primer semestre). *Reporte de planeamiento financiero* [Documento interno]. Autor.
- Valderrama, M. (2009). El boom de la cocina peruana. *Perú Hoy*, 15, 163-182.
- Villamil, R. (2014, setiembre). La economía informal: Causas, consecuencias, y ejes de solución. En *23º Congreso de Gestión de Personas* (pp. 1-29), APERHU-CENTRUM. <https://docplayer.es/19493693-La-economia-informal.html>

Villarán, F. (2006). Visión estratégica de la culinaria peruana. *El Comercio*, p. 14.



Apéndice A: Flourishing Business Model Aplicado a P'uku



Nota. Tomado de "Flourishing Business Canvas," por Nathan.com, s.f.

(<https://nathan.com/flourishing-business-canvas/>).

Apéndice B: Cuestionario para Estudio de Mercado

Encuesta Servicio de Coworking Gastronómico

Filtros de estudios

1. ¿Vive en Lima Metropolitana?

- a) Sí.
- b) No.

2. Género

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Nivel de estudios

- a) Secundaria completa
- b) Técnica
- c) Universitaria
- d) Posgrado

4. ¿Cuál es su rango de edad?

- a) Menos de 25.
- b) De 25 a 35.
- c) De 35 a 50.
- d) De 50 a 65.
- e) Más de 65.

5. ¿Tiene usted un emprendimiento/negocio gastronómico?

- a) Sí.
- b) No.

6. ¿Cuándo inició su emprendimiento/negocio gastronómico?

a) Mencione_____

7. ¿Qué productos vende en su emprendimiento/negocio gastronómico?

Analizar las Necesidades, Gustos y Preferencias

8. ¿Cuánto tiempo le dedica a su emprendimiento/negocio gastronómico?

a) 10-12 horas al día

b) 6-9 horas al día

c) 2-5 horas al día

9. ¿Cuántos días a la semana ofrece productos gastronómicos?

a) Cinco veces a la semana

b) Seis veces a la semana

c) Todos los días

10. Si nunca lo ha hecho, ¿Quisiera realizar videos tutoriales de cocina/repostería?

a) Sí

b) No

11. ¿Cuán importante considera su emprendimiento/negocio de cocina?

a) Es el más importante, porque es el único sustento del hogar

b) Es un ingreso adicional al hogar

12. ¿Quiere que su emprendimiento/negocio de comida crezca?

a) Sí

b) No

13. ¿Ha pensado en alquilar un local para su emprendimiento/negocio de comida?

- a) Sí
- b) No

14. ¿Cuenta con capital para abrir un local propio?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Podría alquilar una cocina profesional por horas para llegar a más público?

- a) Sí
- b) No

16. ¿Alquilaría un espacio por horas en un *coworking* gastronómico que le ofrezca cocinas profesionales en un edificio de *coworking* en San isidro (zona empresarial)?

- a) Sí
- b) No

Analizar el horario de posible demanda del servicio

**17. ¿Qué día(s) alquilaría la cocina profesional en el *coworking* gastronómico?
(puede elegir más de una alternativa)**

- a) Lunes
- b) Martes
- c) Miércoles
- d) Jueves
- e) Viernes

18. ¿En qué horario reservaría el servicio?

- a) En la mañana
- b) En la tarde

Analizar los principales competidores directos o indirectos

19. ¿Ha escuchado de alguna empresa que brinde este servicio?

- a) Sí
- b) No

20. ¿Cómo se llama la empresa que brinda el servicio?

Analizar las características que debe tener el servicio para diferenciarse

21. ¿Le gustaría contar con un servicio de almacenamiento de productos secos y congelados?

- a) Sí.
- b) No.

22. ¿Qué tipo de insumos requeriría en la cocina profesional a alquilar?

- a) Mencione _____

Analizar el precio a pagar por el servicio

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler de la cocina profesional?

- a) Tres horas: 150 soles
- b) Cinco horas: 200 soles
- c) 15 horas: 500 soles
- d) 30 horas: 900 soles

24. ¿Qué tipo de comida le gustaría preparar?

- a) criolla
- b) chifa
- c) carnes
- d) postres
- e) sushi
- f) otro

25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mes de almacenamiento de productos secos y congelados?

- e) Menos de 100 soles
- f) Entre 100 y 150 soles
- g) Entre 150 y 200 soles

Analizar la promoción del servicio**26. ¿Qué promoción le gustaría recibir si fuese cliente recurrente? Puede elegir más de una**

- a) Almacén seco y congelado gratis si alquilo más de 30 horas al mes
- b) Horas en salas de reuniones gratis
- c) Servicio de PC e impresión gratis
- d) Otro _____

Analizar las barreras que impidan el servicio**27. Mencione la opción por la que no contrataría el servicio de *coworking* gastronómico.**

- a) Mencione _____

Apéndice C: Modelo de Acta de Reunión de Design Thinking

Nombre de la empresa:

Número de la sesión:

Fecha:

Plataforma /modalidad:

Hora inicio:

Hora fin:

Participantes:

Nombres y apellidos

Cargo

Preguntas para identificar problemas y priorizarlos:

1. ¿Qué nos puedes contar de tu negocio gastronómico?
2. ¿Cómo ha sido la evolución del negocio durante la pandemia?
3. ¿Cómo puedes definir tu modelo de negocio?
4. ¿Cómo ves tu negocio el próximo año?
5. ¿Cuáles consideras son las fortalezas de tu negocio?
6. ¿Cuáles son las dificultades o problemas que has encontrado?

7. ¿Cuál sería es el problema principal?
8. ¿Qué lo genera o causa?
9. ¿Qué necesidades has identificado?

Desarrollo de la reunión:

1. Contactamos por WhatsApp/ Zoom.
2. Nos contó acerca de su negocio.
3. Nos habló de las fortalezas y debilidades del negocio, de lo que espera el próximo año y los principales problemas o dificultades.
4. Le presentamos nuestra propuesta de negocio y le explicamos los detalles, mostramos prototipo con precios incluidos.
5. Nos dio feedback.

Feedback:

Apéndice D: Cálculo de VAN SOCIAL

	Año 1	Año 2	Años 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
BS =	643,645.00	602,494.20	639,080.62	873,743.69	996,233.26	1,060,142.92	1,107,528.27	1,156,459.49	1,217,161.81	1,264,365.96
CS =	114,931.65	117,230.28	119,574.89	121,966.39	124,405.71	126,893.83	129,431.71	132,020.34	134,660.75	137,353.96
VANS =	$\frac{528,713.35}{(1.08)^1}$	$\frac{485,263.92}{(1.08)^2}$	$\frac{519,505.73}{(1.08)^3}$	$\frac{751,777.30}{(1.08)^4}$	$\frac{871,827.55}{(1.08)^5}$	$\frac{933,249.10}{(1.08)^6}$	$\frac{978,096.56}{(1.08)^7}$	$\frac{1,024,439.15}{(1.08)^8}$	$\frac{1,082,501.07}{(1.08)^9}$	$\frac{1,127,012.00}{(1.08)^{10}}$
VANS =	$\frac{528,713.35}{1.080}$	$\frac{485,263.92}{1.166}$	$\frac{519,505.73}{1.260}$	$\frac{751,777.30}{1.360}$	$\frac{871,827.55}{1.469}$	$\frac{933,249.10}{1.587}$	$\frac{978,096.56}{1.714}$	$\frac{1,024,439.15}{1.851}$	$\frac{1,082,501.07}{1.999}$	$\frac{1,127,012.00}{2.159}$
VANS =	489,549.398	416,178.316	412,306.138	552,777.428	593,483.694	588,058.661	570,651.436	553,451.727	541,521.293	522,006.484
VANS =	5,239,985 soles									
VANS =	1,284,310 dólares									

Apéndice E: Cálculo del Costo Social

Emisiones CO2 - Alcance 1

Unidades/año Producto	Producto (galones)	Extintor CO2 (peso promedio en kilos)
144 Balones de gas GLP	7,920	
1 Extintor CO2		10

Kg CO2	Kg CH4	Kg N2O	Ton CO2eq (anual)
52,297.89	0.83	0.08	52.34
10.00	-	-	0.01

Procedimiento seguido para el cálculo de las emisiones de alcance 1 : Se procedió a sacar el calculo de los galones contenidos en un balón de GLP para obtener los galones de GLP proyectados a consumir asi como también se incluyo el consumo proyectado de 1 extintor de CO2 de 10 kilos. Posterior a ello se utilizaron los valores de emisión correspondientes al consumo de GLP (por fuente fija) para obtener los kilogramos de CO2 (dióxido de carbono), CH4 (metano) y N2O (óxido nitroso) correspondientes al consumo de GLP proyectado. Finalmente se utilizaron los valores de Potencial de Calentamiento Global (PCG) para CO2, CH4 y N2O correspondientemente y se obtuvieron las toneladas de CO2 equivalente tras convertir Kilogramos de CO2 equivalente a Toneladas de CO2eq.

Emisiones CO2 - Alcance 2

Unidades	Producto	Valor unit KhW/h	Potencia Equipo (kW)	Horas día	kW.h	Días al mes	Meses del año
1	Laptop	S/. 0.10 (0.15 kW)	0.15	12	1.80	22	12
1	Refrigeradora	S/. 0.20 (0.30 kW)	0.30	24	7.20	30	12
1	Aire acondicionado	40 kW	40.00	10	400.00	22	12
1	Congeladora / cámara frigorífica	220 kW	220.00	24	5,280.00	30	12
2	Licadoras	S/. 0.40 (0.60 kW)	0.60	12	14.40	22	12
2	Batidoras	0.5 kW	0.50	4	4.00	22	12
1	Microondas	S/. 0.74 (1.10 kW)	1.10	2	2.20	22	12
1	Horno pizzero	S/. 1.00 (1.50 kW)	1.50	4	6.00	22	12
2	10 Focos LED	S/. 0.03 (0.05 kW)	0.05	8	0.80	22	12
1	Olla arrocera industrial	S/. 0.67 (1.00 kW)	1.00	8	8.00	22	12
6	Recarga de celular	S/. 0.01 (0.01 kW)	0.01	12	0.72	22	12
1	Televisor	S/. 0.08 (0.12 kW)	0.12	10	1.20	22	12
1	Freidora de papas	2.5 kW	2.50	4	10.00	22	12
3	Campana extractora	281 kW	281.00	5	4,215.00	22	12
1	Horno asador pastelero	2.6 kW	2.60	4	10.40	22	12

kW.h / año	Kg CO2	Kg CH4	Kg N2O	Ton CO2eq (anual)
475.20	82.80	0.00	0.00	0.08
2,592.00	451.64	0.02	0.00	0.45
105,600	18,400.14	0.81	0.10	18.45
1,900,800	331,202.47	14.63	1.78	332.11
7,603	1,324.81	0.06	0.01	1.33
2,112	368.00	0.02	0.00	0.37
580.80	101.20	0.00	0.00	0.10
1,584	276.00	0.01	0.00	0.28
422.40	73.60	0.00	0.00	0.07
2,112	368.00	0.02	0.00	0.37
1,140.48	198.72	0.01	0.00	0.20
316.80	55.20	0.00	0.00	0.06
2,640	460.00	0.02	0.00	0.46
3,338,280	581,674.33	25.69	3.13	583.27
2,745.60	478.40	0.02	0.00	0.48

Total emisiones CO2 – Valor CO2 primer año.

	Kg CO2		Valor CO2 (S/.)
Balones de gas GLP	52,297.89	S/	6,084.78
Extintor CO2	10.00	S/	1.16
Laptop	82.80	S/	9.63
Refrigeradora	451.64	S/	52.55
Aire acondicionado	18,400.14	S/	2,140.83
Congeladora / cámara frigorífica	331,202.47	S/	38,534.88
Licuadoras	1,324.81	S/	154.14
Batidoras	368.00	S/	42.82
Microondas	101.20	S/	11.77
Horno pizzero	276.00	S/	32.11
10 Focos LED	73.60	S/	8.56
Olla arrocera industrial	368.00	S/	42.82
Recarga de celular	198.72	S/	23.12
Televisor	55.20	S/	6.42
Freidora de papas	460.00	S/	53.52
Campana extractora	581,674.33	S/	67,676.88
Horno asador pastelero	478.40	S/	55.66
Total	987,823.21	S/	114,931.65

Procedimiento seguido para el cálculo de las emisiones de alcance 2 : Se procedió a tomar la información de los kilovatios (kW) de potencia generada proyectada por cada equipo y se le multiplicó por el número de hora de funcionamiento proyectado al día para obtener el valor de kilovatios.hora (kW.h) el cual fue multiplicado por la cantidad de equipos del mismo tipo, los días al mes y meses del año de uso proyectado para obtener el valor de kW.h/año. Luego se procedió a utilizar los factores de emisión para energía eléctrica para obtener los kilogramos de CO2 (dióxido de carbono), CH4 (metano) y N2O (óxido nitroso) correspondientes al consumo de GLP proyectado. Finalmente se utilizaron los valores de Potencial de Calentamiento Global (PCG) para CO2, CH4 y N2O correspondientemente y se obtuvieron las toneladas de CO2 equivalente tras convertir Kilogramos de CO2 equivalente a Toneladas de CO2eq anuales proyectadas para cada equipo.

Procedimiento seguido para el cálculo de valor del KgCO2 : Se tomó en cuenta la referencia de SEDECO2, el cual menciona que el costo de emisión de CO2 por tonelada es de 23.94 euros. De acuerdo al tipo de cambio, el valor del Euro al 07.06.2021 es de S/. 4,86. Por consiguiente el costo de emisión de CO2 por kilogramo es de S/. 0.12 actualmente. En ese sentido se realizó la valoración de los kilogramos de CO2 de consumo proyectado para cada equipo electrónico y para el consumo proyectado de GLP y del extintor de 10 kilos. Finalmente se obtuvo un valor de CO2 proyectado a S/. 99 229.76.

Conclusión

Huella Carbono (A1) - TonCO2eq	Huella Carbono (A2) - TonCO2eq
52.35	938.09

Porcentaje de participación A1	Porcentaje de participación A2
5.29%	94.71%

