



**Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y
distribución de comida regional para oficinistas en San Isidro y Miraflores**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración**

por:

Javier Franck Burga Puente

Jose Luis Ccorimanya Condorhuaman

Guillermo Alexander Quiroz Ledesma

Programa Maestro a Tiempo Parcial 60

Lima, 19 de setiembre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y distribución de
comida regional para oficinistas en San Isidro y Miraflores**

ha sido aprobada.

.....

Eduardo Ortiz Rodríguez (Jurado)

.....

Santiago Roca Tavella (Jurado)

.....

Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2018

DEDICATORIAS

A mi familia y mis amigos por su apoyo.

Javier Franck Burga Puente

A Dios por permitirme superarme cada día.

A mi madre Ricardina por su apoyo y comprensión incondicional,
por siempre darme fortaleza cada vez que estuve a punto de caer.

A Flor por comprenderme durante esta etapa de mi vida y darme un hijo maravilloso.

A mi hijo José Mael, todo cambió gratamente desde que llegó a mi vida.

A mi hermano Raul por su apoyo y amanecidas esperándome.

José Luis Ccorimanya Condorhuamán

A mi esposa e hijo, quienes me brindaron su apoyo en todo momento y me dieron la
fuerza necesaria para seguir adelante por más difíciles que fueran las cosas.

A mis padres, quienes me guiaron con sus enseñanzas y
estuvieron siempre para apoyarme cuando los necesite.

Guillermo Alexander Quiroz Ledesma

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Necesidad	1
1.1.2. Oferta.....	2
1.1.3. Brecha	3
1.1.4. Distribución de alimentos y e-commerce	4
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. Justificación y contribución	5
1.3.1. Justificación.....	5
1.3.2. Contribución.....	5
1.4. Delimitaciones de la tesis	6
1.4.1. Alcances.....	6
1.4.2. Limitaciones	6
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Comportamiento del consumidor	7
2.1.1. Hábitos de consumo de alimentos en Latinoamérica.....	8
2.1.2. Análisis del consumidor oficinista	8
2.2. Servicio de alimentación.....	9
2.2.1. Categorización de restaurantes.....	11
2.3. Tecnología en América Latina	11
2.4. Conclusiones del capítulo	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	13
3.1. Análisis del macro entorno.....	13
3.1.1. Análisis político.....	13
3.1.2. Análisis económico.....	14
3.1.3. Análisis social.....	15
3.1.4. Análisis tecnológico	19
3.1.5. Análisis ecológico.....	20
3.2. Análisis de micro entorno.....	21
3.2.1. Productos sustitutos	21
3.2.2. Amenaza de ingresos de nuevos competidores.....	21
3.2.3. Rivalidad de competidores actuales.....	23
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.2.5. Poder de negociación de los clientes	24
3.3. Determinación de oportunidades y amenazas	24
3.4. Conclusiones del capítulo	25
CAPÍTULO IV. MODELO CANVAS	26
4.1. Propuesta de valor	26
4.2. Relaciones con los clientes	26
4.3. Canales de distribución y comunicación.....	27
4.4. Segmento de clientes	27

4.5. Fuente de ingresos	27
4.6. Socios clave	27
4.7. Actividades clave	28
4.8. Recursos clave	28
4.9. Estructura de costos.....	28
4.10. Conclusiones del capítulo	30
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
5.1. Fuentes secundarias	31
5.2. Fuentes primarias	32
5.2.1. Objetivos.....	32
5.2.2. Entrevista a expertos	33
5.2.3. Focus group.....	33
5.2.4. Cuestionario	36
5.3. Estimación de la demanda.....	42
5.4. Conclusiones del capítulo	45
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	46
6.1. Objetivos de marketing	46
6.2. Estrategia de segmentación	46
6.2.1. Definición del público objetivo	47
6.3. Estrategia de posicionamiento	48
6.4. Flor de servicios de Lovelock	48
6.5. Marketing mix.....	50
6.4.1. Estrategias del producto	50
6.4.2. Estrategias del precio.....	52
6.4.3. Estrategias de distribución o plaza.....	53
6.4.4. Estrategia de promoción	56
6.5. Presupuesto de marketing.....	57
6.6. Indicadores	59
6.7. Conclusiones del capítulo	59
CAPÍTULO VII. PLAN OPERATIVO	61
7.1. Objetivos del plan operativo	61
7.2. Procesos de “Regional”.....	61
7.2.1. Procesos principales, primarios o core	63
7.2.2. Procesos de apoyo.....	71
7.3. Ubicación e instalaciones	73
7.4. Listado de platos	76
7.5. Indicadores de monitoreo.....	76
7.6. Presupuesto.....	76
7.7. Conclusiones del capítulo	78
CAPÍTULO VIII. PLAN TECNOLÓGICO	79
8.1. La arquitectura de la app.....	79
8.2. Diagrama del uso de la app	79
8.3. Interfaz gráfica de la app	83
8.4. Arquitectura de la web	87
8.5. Conclusiones del capítulo	87

CAPÍTULO IX. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .	89
9.1. Objetivos del plan organizacional	89
9.2. Plan administrativo.....	89
9.2.1. Constitución y formalización de la empresa	89
9.2.2. Régimen tributario	90
9.2.3. Régimen laboral	90
9.2.4. Esquema de la sociedad	91
9.2.5. Estructura de la propiedad.....	91
9.3. Registro de la marca	92
9.4. Recursos humanos	92
9.5. Objetivos del plan de recursos humanos	92
9.6. Estructura organizacional.....	92
9.7. Puestos de la organización.....	93
9.8. Visión, misión y valores	94
9.8.1. Visión.....	94
9.8.2. Misión.....	94
9.8.3. Valores.....	94
9.9. Perfil de los empleados	94
9.10. “Regional” como organización	98
9.10.1. Reclutamiento y selección de colaboradores	98
9.10.2. Bonificaciones e incentivos	99
9.10.3. Capacitación	99
9.10.4. Modalidad de contratación	100
9.11. Conclusiones del capítulo	100
CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	101
10.1. Ingresos	101
10.2. Gastos preoperativos	102
10.3. Costos	102
10.3.1. Costos fijos	102
10.3.2. Costos variables	103
10.4. Inversiones y financiamiento	103
10.4.1. Activos fijos	103
10.4.2. Inversión.....	104
10.4.3. Financiamiento.....	104
10.5. Estado de resultados	105
10.6. Tasa de descuento	105
10.7. Flujo de caja	106
10.8. Análisis de sensibilidad unidimensional.....	106
10.9. Análisis bidimensional	107
10.10. Conclusiones del capítulo	108
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
11.1. Conclusiones	109
11.2. Recomendaciones	111
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Porcentaje de personas que buscan productos que no contengan alguna sustancia en Latinoamérica	8
Tabla 2.2 Ponderación de canasta básica en el Perú	9
Tabla 2.3. Tipos de mercado de comida según su oferta	11
Tabla 3.1. Gasto promedio según ingreso y NSE	18
Tabla 3.2. Restaurantes de comida peruana por <i>delivery</i> en Miraflores y San Isidro..	23
Tabla 4.1. Análisis Canvas.....	29
Tabla 5.1. Ficha técnica de entrevistas a expertos	33
Tabla 5.2. Ficha técnica de <i>focus group</i>	34
Tabla 5.3. Ficha técnica del cuestionario	36
Tabla 6.1. Segmentación	46
Tabla 6.2. Precios de competidores directos.....	52
Tabla 6.3. Proyección de ventas mensuales para el primer año.....	57
Tabla 6.4. Inversión en descuentos 3 primeros meses	58
Tabla 7.1. Procesos, Subprocesos y Actividades de “Regional”	62
Tabla 7.2. Descripción de personal por actividad.....	67
Tabla 7.3. Equipamiento para Regional.....	75
Tabla 7.4. Indicadores de monitoreo de Regional	76
Tabla 7.5. Inversión en activos fijos	77
Tabla 7.6. Gastos preoperativos	77
Tabla 9.1. Características del régimen laboral	91
Tabla 9.2. Puestos requeridos	93
Tabla 10.1. Mercado potencial.....	101
Tabla 10.2. Gastos preoperativos	102
Tabla 10.3. Costos fijos	103
Tabla 10.4. Costos variables	103
Tabla 10.5. Activos fijos en equipamiento de Regional	104
Tabla 10.6. Estructura de la inversión.....	104
Tabla 10.7. Estado de resultados.....	105
Tabla 10.8. Flujos de caja	106
Tabla 10.9. Análisis de sensibilidad unidimensional VAN eco. Regional	106
Tabla 10.10. Análisis de sensibilidad bidimensional VAN eco. Regional	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Lima Metropolitana: licencias de apertura de establecimientos, 2016.....	3
Figura 2.1. Frecuencia sobre comidas fuera de casa por países.....	7
Figura 2.2 Costo por menú.....	10
Figura 3.1. Variación PBI trimestral (2008 – 2018)	14
Figura 3.2. Expectativa de la economía familiar a 1 año	15
Figura 3.3. Ingreso promedio total (Variación % real 12 meses)	15
Figura 3.4. Niveles Socio Económicos Lima 2018.....	16
Figura 3.5. Perfiles de personas según su NSE y su empleo	16
Figura 3.6. Consumo promedio per cápita anual de productos en el Perú.....	17
Figura 3.7. Distribución por rango etario según NSE en Perú.....	18
Figura 3.8. Perfil de personas que usan Internet en el trabajo	19
Figura 3.9. Perfil de personas que usan Internet para comprar	20
Figura 3.10 Restaurantes en distritos de Lima Metropolitana 2014	22
Figura 5.1. Distrito de residencia de entrevistados	37
Figura 5.2. Preferencia de comidas peruanas.....	37
Figura 5.3. Gasto en comida de almuerzo de encuestados.....	38
Figura 5.4. Frecuencia uso de <i>delivery</i> en almuerzo de entrevistados.....	38
Figura 5.5. Razones para el uso de <i>delivery</i> en los entrevistados	39
Figura 5.6. Fuentes de búsqueda de comida de entrevistados	40
Figura 5.7. Atributos de la comida valorados por entrevistados.....	40
Figura 5.8. Entradas preferidas por los entrevistados	41
Figura 5.9. Platos de fondo preferidos por los entrevistados	41
Figura 6.1. Flor de servicios de Lovelock.....	49
Figura 6.2. Logo de la marca	51
Figura 6.3. Ejemplo de empaque	51
Figura 6.4. Prototipo app I	54
Figura 6.5. Prototipo app II.....	55
Figura 7.1. Macroprocesos y procesos de “Regional”	62
Figura 7.2. Generación de compras de materiales	64
Figura 7.3. Compras de insumos promedio mes - Regional	65
Figura 7.4. Gestión de compras – estructura de financiamiento.....	65
Figura 7.5. Generación de ventas	66
Figura 7.6. Proceso de producción de un plato	66
Figura 7.7 Proceso de entregas “Regional”	68
Figura 7.8. Ruta general a Miraflores	69
Figura 7.9. Ruta general a San Isidro.....	70
Figura 7.10. Distribución de pedidos por día.....	71
Figura 7.11. Pedidos por día - Crecimiento anual <i>delivery</i> “Regional”.....	71
Figura 7.12. Flujograma de “Regional”	73
Figura 7.13. Vista satelital ubicación de “Regional”	74
Figura 7.14. <i>Layout</i> centro de operaciones “Regional”	75
Figura 8.1. Arquitectura de la app.....	79
Figura 8.2. Funcionamiento de la app.....	80

Figura 8.3. Confirmación de pedido	80
Figura 8.4. Diagrama de la app a diferentes niveles	81
Figura 8.5. Diseño de la navegación de la plataforma	81
Figura 8.6. Modelo de datos de la app	82
Figura 8.7. Diagrama de nodos de la app	83
Figura 8.8. Diagrama de componentes	83
Figura 8.9. Interfaz del ingreso a la aplicación de Regional	84
Figura 8.10. Interfaz del registro a la aplicación de Regional	84
Figura 8.11. Interfaz de inicio a la aplicación de Regional	85
Figura 8.12. Interfaz de la lista de productos de la aplicación	86
Figura 8.13. Interfaz de pedidos de la aplicación	86
Figura 8.14. Arquitectura de la web	87
Figura 9.1. Organigrama de Regional	93
Figura 10.1. Análisis de sensibilidad unidimensional VAN eco. Regional	107

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2: ESTUDIO CUALITATIVO	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 3. ESTUDIO CUANTITATIVO PARA EVALUAR LA ACEPTACIÓN DE UN <i>DELIVERY</i> DE COMIDAS REGIONALES	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 4: PLATOS A OFRECER	¡Error! Marcador no definido.

JAVIER FRANCK BURGA PUENTE

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos. Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima. Experiencia de 5 años en banca, finanzas y seguros en áreas de análisis, precios y gestión de información; y en sectores industriales por 1 año y medio, en sistemas integrados de gestión. Nivel de inglés avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS. Empresa líder en el sector de seguros.

Jefe de Precios

Feb. 2018 – a la fecha

- Responsable del proyecto transformacional de precios en el negocio B2B el cual consiste en segmentación, y definición de la metodología de precios.
- Responsable del proyecto de tracking de precios del mercado para conocer mejor la oferta de los competidores y definir la arquitectura de precios.

MIBANCO. Empresa líder en el sector de las microfinanzas.

Especialista de Análisis Estratégico

Jul. 2017 – Feb. 2018

- Responsable de analizar los indicadores mensuales de productividad y pagos en el Comité de Gerencia por parte de Marketing.
- Responsable de proyectos de análisis sobre diversos temas relacionados a la rentabilidad.

BANCO DE CRÉDITO. Empresa líder en el sector de banca y finanzas.

Subgerente Adjunto de Cobranzas

Jun. 2015 – Oct. 2016

- Responsable de la calidad de la información utilizada por los equipos de Cobranzas a través de una adecuada relación entre los objetivos y las métricas.
- Responsable de la elaboración de presupuestos y control de gastos.

Subgerente Adjunto de Gestión de Precios

Nov. 2013 – Jun. 2015

- Diseño e implementación del esquema de seguimiento de inputs de los modelos financieros de créditos hipotecarios.
- Actualización de los modelos financieros de créditos hipotecarios, mejorando el *pricing* basado en el riesgo crediticio y defendiendo la rentabilidad deseada por el banco.

FORMACIÓN

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

LA SALLE UNIVERSITAT RAMON LLUL

2017

Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital

UNIVERSIDAD DE LIMA

2006 - 2010

Ingeniero Industrial

JOSÉ LUIS CCORIMANYA CONDORHUAMÁN

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con especialización en Finanzas Corporativas. Titulado en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Federico Villarreal – UNFV y egresado de la maestría en ingeniería industrial con mención en gestión de operaciones y productividad por la UNFV. Con más de 10 años de experiencia liderando equipos en las áreas de costos, producción, almacén, distribución, compras, logística, comercio exterior, planificación y operaciones. Nivel de inglés y Excel avanzado. Enfoque en mejora de la productividad, reducción de costos y desarrollo de personas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DINET S.A. Empresa Nacional, líder en el sector operadores logísticos, con más de 25 años de experiencia de mercado y conformado por un grupo humano de más de 2000 personas.

Jefe de Operaciones

Mar. 2017 – a la fecha

- Planear, programar, organizar y controlar las actividades diarias operativas y administrativas de las operaciones.
- Elaborar el presupuesto anual de las operaciones a cargo, controlar y medir resultados mes a mes, realizar ajustes necesarios ante desviaciones del flujo operativo.
- Gestión de inventarios de acuerdo a la política de la empresa a través de indicadores de gestión (ERI, ERU), controles de inventarios (Cíclicos, Rastreros).
- Gestionar y asegurar rentabilidad de la cuenta, en base a una buena administración de costos y mejora de los indicadores de productividad.
- Controlar y reportar indicadores diarios, semanales, mensuales y anuales, para el cliente y para la subgerencia de operaciones.
- Gestión de personal a cargo, evaluación de personal, retiro de personal, contratación de personal, vacaciones.
- Gestión de procesos de recepción, almacén, acondicionado y distribución, además de las prácticas y controles de BPM y BPA.

KOMFORT S.A. Empresa líder dedicada a la manufactura de colchones y muebles para dormitorio, con más de 50 años en el mercado y conformado por un grupo de 320 personas.

Jefe de Logística y Operaciones

Ene. 2015 – Mar. 2017

- Planificación y control de recursos de las diferentes áreas de soporte de la compañía, control y seguimiento de adecuado uso de gastos.
- Gestión de inventarios de acuerdo a la política de la empresa, control de almacenes de diferentes locales.
- Elaboración del plan anual de contrataciones compras de la compañía.
- Control y dirección de la unidad de negocio de fabricación de poliuretano flexible.
- Medir y controlar resultados de fábrica de poliuretano flexible, además de controlar indicadores de productividad y eficiencia.
- Control de indicadores a través de indicadores de gestión.
- Gestión de procesos de recepción, almacén, producción, compras, distribución, mantenimiento.

Jefe de Logística**Ene. 2010 – Dic. 2014**

- Responsable de elaboración de plan anual de contratación, compras generales.
- Gestión de abastecimiento de materiales y negociación con proveedores generales.
- Gestión de indicadores de control de presupuesto, análisis de desviaciones y controles necesarios para corregir desviaciones.
- Gestión de procesos de recepción, almacén, compras y distribución,
- Gestión de planes de manejo ambiental (Plan de manejo de residuos sólidos, control de contaminación de ruidos, control de contaminación de fluidos).
- Gestión de alianzas estratégicas con diversos proveedores, control y seguimiento de los proveedores, aseguramiento de los niveles mínimos de calidad de los productos.

Analista de Logística**Ene. 2007 – Dic. 2009**

- Responsable del control y seguimiento de las compras, ejecución de entregas según cronograma de atención, controles de calidad y cantidad de insumos abastecidos.
- Encargado de brindar soporte de costos al área de producción, creación de MRP para las áreas de producción, colchonería y carpintería, generación de macros para optimizar labores operativas repetitivas.
- Generación de herramientas de planificación, coordinaciones con el área comercial y producción, para el adecuado soporte de recursos, materiales y mano de obra.
- Encargado de brindar visibilidad a las áreas de almacén, recepción y producción del cumplimiento de los abastecimientos a tiempo.
- Análisis de compras, por peso, volumen, precio, cantidad, forma de pago, reporte directo emitido al jefe de logística.
- Encargado de dimensionar capacidad de almacén, a nivel de indicadores de control UCA.

FORMACIÓN PROFESIONAL**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS****2016 – 2018**

Maestría en Administración de Negocios

LA SALLE UNIVERSITATE RAMON LULL**2017**

Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL – UNFV **2010 - 2012**

Egresado de la maestría en ingeniería industrial con mención en gestión de operaciones y productividad.

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL – UNFV **2001 - 2005**

Bachiller - Ingeniería Industrial

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**Asociación de Exportadores - ADEX****2015**

Diplomado de especialización de gestión de comercio internacional.

Universidad Continental**2011**

Postgrado en contrataciones del estado.

Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE**2009**

Diplomado en logística

GUILLERMO ALEXANDER QUIROZ LEDESMA

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con especialización en Marketing. Bachiller en Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Experiencia Gestión del Talento Humano en empresas de diversos sectores; liderando equipos de trabajo, analítico y creativo. Nivel de inglés y Excel avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CORPORACION DE INDUSTRIAS STANDFORD. Compañía peruana de manufactura, distribución y comercialización de útiles escolares.

Jefe de Gestión Humana

Jun. 2012 – a la fecha

- Liderar un equipo de RRHH que brinda soporte a las operaciones de la compañía presente a nivel nacional con 30 locales y 1,000 colaboradores.
- Responsable de la planificación estratégica de la gestión de recursos Humanos liderando el portafolio de proyectos en gestión humana alineado al plan estratégico general con el objetivo principal de alcanzar las metas de la compañía.
- Alinear todos los procesos de recursos humanos relacionados a las actividades de atraer, desarrollar, motivar y retener al talento humano de nuestra organización.

GRUPO CARVAJAL. Multinacional colombiana con presencia en 18 países y seis de sus unidades de negocio en Perú.

Analista de Gestión Humana Corporativa

Mar. 2010 – May. 2012

- Responsable de la comunicación interna.
- Responsable de los procesos de evaluación de desempeño y la implementación del proyecto gestión de alto desempeño.
- Responsable de la ejecución del plan de clima y cultura organizacional.
- Responsable de los procesos de selección personal.

TERMODINAMICA. Empresa dedicada a la implementación de proyectos electromecánicos.

Coordinador de Desarrollo Humano

Mar. 2010 – May. 2012

- Responsable de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Responsable de la ejecución del plan de capacitación y desarrollo de la empresa.
- Responsable del diagnóstico y gestión del clima y cultura organizacional.
- Responsable del proceso de evaluación de desempeño.

FORMACIÓN

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 – 2018

Maestría en Administración de Negocios

LA SALLE UNIVERSITAT RAMON LLUL

2017

Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA – URP

2010

Diplomado en Coaching y Consultoría

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2011

Bachiller en Psicología Organizacional

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocio: "Creación de una empresa de producción y distribución de comida regional para oficinistas en San Isidro y Miraflores"

Autor(es): Javier Franck Burga Puente
José Luis Ccorimanya Condorhuaman
Guillermo Alexander Quiroz Ledesma

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un centro de producción y distribución de comida peruana regional dentro de los distritos de San Isidro y Miraflores con servicio *delivery*. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

Determinar la demanda potencial del servicio *delivery* de comida, para oficinistas de los distritos de San Isidro y Miraflores.

Analizar la oferta del actual mercado de comida, en los distritos de San Isidro y Miraflores.

Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros negocios.

Desarrollar actividades estratégicas, necesarias para el control del presente plan de negocios.

Analizar los riesgos potenciales para el presente plan de Negocios.

Determinar si la rentabilidad del negocio cubre las expectativas de los accionistas.

Para conseguir lo planteado hemos identificado las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta este modelo de negocio en este sector económico. Por otro lado, se realizó el análisis PESTE y las cinco fuerzas de Porter que permita conocer el entorno competitivo y las fortalezas y debilidades con las que se cuenta para hacer sostenible el negocio. Con este análisis se identifica que la tecnología toma un papel importante en el desarrollo del presente plan de negocios, debido a que la conexión del servicio está vinculada a una página web o a un aplicativo móvil.

Por otro lado, se realizó un estudio de mercado identificando que la oferta actual presenta propuestas comerciales atractivas con servicio a *delivery*, pero estas están más orientadas hacia la comida rápida de poca variedad y que suele ser repetitiva, de la misma manera, a nivel de evaluación de servicios sus clientes indican que existen muchos vacíos en la calidad de atención y velocidad de respuesta en las entregas.

En este contexto es que surge el proyecto de negocio “Regional”, el cual pretende satisfacer la demanda de comida elaborada con una oferta de platos de cocina peruana regional a *delivery*, con una propuesta de valor centrada en la variedad, alta calidad, sabores representativos de las tres regiones del país y con servicio *delivery* rápido y puntual en la entrega. El producto será ofertado a través de plataforma web y una App móvil a través del cual se registra un pedido y se programa la entrega a *delivery*.

Para poder llevar a cabo la implementación del negocio, se realizó la investigación de mercado para poder estimar la aceptación del negocio, los atributos que son más importantes para los clientes potenciales, el precio que están dispuestos a pagar por el producto ofrecido y el sondeo de los posibles platos que pueden estar dentro de la carta de “Regional”. Como datos obtenidos tenemos que el público objetivo muestra aceptación por la idea de negocio en un 78.4% de los encuestados, este es un porcentaje alto sin embargo se inicia el negocio con una participación de mercado de 1%. Por cuestiones operativas y financieras, se decidió tener el centro de operaciones en el distrito de Surquillo y tercerizar la distribución con una empresa especializada.

Para poder empezar el negocio, se estimó una inversión inicial de S/ 155,118 lo cual será aportado en su totalidad por los accionistas con un 33.33% cada uno. El

periodo de análisis es de 5 años, para los cuales se obtuvo como resultado un VAN de S/ 441,588 y una TIR de 76.93%.

Podemos concluir entonces con los resultados financieros obtenidos que el modelo de negocio es económicamente factible.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta el plan de negocios a desarrollar, el cual está estructurado por antecedentes los cuales fundamentan la idea del negocio, detallando la necesidad, la oferta, la brecha que existe entre ambas y el actual modelo de negocio elegido para el presente plan. A su vez, se detallan los objetivos generales y específicos del trabajo, los cuales están alineados a determinar la viabilidad del negocio.

1.1. Antecedentes

En el presente acápite se describe la necesidad, oferta y la brecha existente entre ambas que sustentan la propuesta de negocio.

1.1.1. Necesidad

La principal fuente de energía durante la jornada diaria de una persona es el almuerzo, la mayoría de personas hacen una parada diaria entre 30 – 60 minutos para poder almorzar, esta actividad en Perú suele realizarse entre las 12:00 mediodía y 14:00 p.m. de la tarde (ver anexo II), no contando con un horario fijo debido a la necesidad de cada comensal.

Sin embargo, el almuerzo no es solo una experiencia de satisfacción de energía, es más bien un momento para poder disfrutar de una buena comida, buena sazón y buena compañía, muchas personas incluso buscan experimentar de un buen lugar donde poder almorzar y otros simplemente buscan la buena compañía para poder disfrutar de este momento durante el día, en otras palabras, el centro de atención de una persona durante el almuerzo no es solo la comida, también se disfruta en base a otros factores.

Todas las personas no tienen un comportamiento similar a la hora del almuerzo, por ejemplo, las personas de oficina tienen un comportamiento particular, viven con las agendas apretadas en tiempo y valoran mucho este factor “el tiempo”, para lo cual siempre buscan la simplicidad de las cosas.

El antropólogo Gabriel Calderón, en una nota de La República, “[...]destaca que la comida genera una rica diversidad el país, ya que crea matices diferenciadores que se

convierten en elementos de referencia para personas que han nacido en diferentes pueblos” (Diario La República, 2012).

En el horario del almuerzo, las personas tienen una amplia gama de opciones a elegir, cocinar el almuerzo, comprar el almuerzo a través de restaurantes, *delivery*, supermercados, otros, las opciones para poder almorzar son diversas y todas se adaptan a la necesidad del comensal.

Dentro de los distritos de San Isidro y Miraflores se ha identificado un grupo potencial de personas que viven con los tiempos ajustados y siempre buscan la simplicidad de las cosas, además que suelen juntarse en grupos para poder almorzar, siendo los oficinistas este grupo selectivo y exigente a la hora del almuerzo, identificando a este grupo de personas como mercado potencial que desea un servicio flexible en la atención de alimentos a la hora del almuerzo.

Ante lo expuesto se ofrece implementar una planta de producción de alimentos que ofrezca la venta de alimentos en la hora del almuerzo de tipo regional con atención por *delivery*.

1.1.2. Oferta

La oferta de almuerzo en Lima metropolitana es altamente diversa, los restaurantes son los principales ofertantes de almuerzos, ofreciendo menús y comida a la carta, con precios accesibles a todos los presupuestos, además se suma a la lista el comercio no formal o ambulatorio que no cuenta con una ubicación de venta fija. Todas las diferentes propuestas de oferta tienen un público objetivo en particular, algunos más selectivos que otros, en gustos, cantidades y precios, entre otras características que hacen que el cliente opte por demandar su servicio.

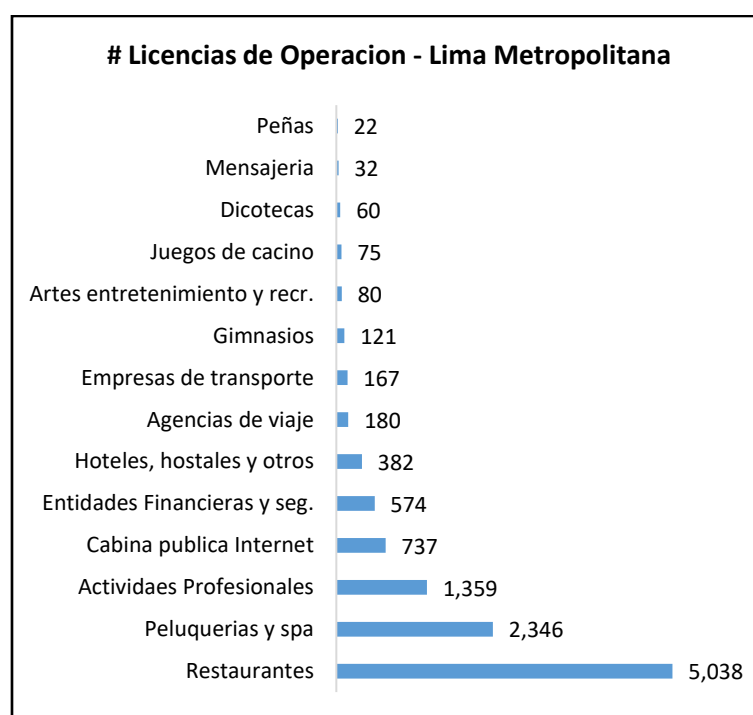
Según INEI en su estudio “Una mirada a Lima Metropolitana”, funcionan más de 47 mil restaurantes, de los cuales 14,635 se encuentran en la zona determinada lima centro, que comprende 15 distritos dentro de los cuales se encuentra Miraflores y San Isidro con 1000 y 586 restaurantes respectivamente (INEI, 2014:40). Es así que para la hora del almuerzo los oficinistas de las zonas de San Isidro y Miraflores, cuentan con

una oferta variada, la cual se compone de restaurantes, muchos de los cuales venden sus productos en sus locales o a través de venta por *delivery*.

Además, “el precio máximo de un menú económico compuesto por sopa o entrada, plato de segundo y refresco puede llegar a costar entre S/ 5 y S/ 15. [...]distritos como Miraflores, San Isidro, La Molina y San Borja el precio promedio es de S/ 10” (INEI, 2013:1).

Según la figura 1.1, en las Estadísticas Municipales 2016, mensualmente se otorgan más de 5,000 licencias de operación para restaurantes en Lima Metropolitana (INEI, 2016).

Figura 1.1. Lima Metropolitana: licencias de apertura de establecimientos, 2015



Fuente: INEI-Registro Nacional de Municipalidades (2015)

1.1.3. Brecha

El ritmo de vida de la actual sociedad ha generado que el modo de alimentación de las personas cambie, generando innovación en los mecanismos de venta y distribución de alimentos.

Por lo antes descrito, la necesidad de contar con una oferta variada a la hora del almuerzo que cuente con características de calidad, buena sazón, rescatando la cocina peruana a través de almuerzos de las distintas regiones del Perú, precio razonable, son características que pocos los restaurantes poseen.

Debido a estas razones, la presente investigación es una oferta diferente, de comida regional de buena sazón, accesible y con un servicio *delivery* rápido y eficiente.

1.1.4. Distribución de alimentos y e-commerce

“Según Glovo, aplicativo multidelivery español que opera en Lima, el crecimiento de este mercado (*delivery*) fue de 30% en promedio [...] el 80% de la demanda de servicio se concentra en Miraflores, San Isidro, Surco y Barranco” (Diario La República, 2018).

1.2. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos del plan de negocios.

1.2.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un centro de producción y distribución por *delivery* de comida regional dentro de los distritos de San Isidro y Miraflores.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la demanda potencial del servicio *delivery* de almuerzos de comida regional, para oficinistas de los distritos de San Isidro y Miraflores.
- Analizar la oferta del actual mercado de servicios de *delivery* de almuerzos, en los distritos de San Isidro y Miraflores.
- Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros negocios de *delivery* de almuerzos.
- Desarrollar actividades estratégicas, necesarias para el control del presente plan de negocio.

- Determinar si la rentabilidad del negocio cubre las expectativas de los accionistas.
- Analizar los riesgos potenciales para el presente plan de negocio.

1.3. Justificación y contribución

A través del presente acápite se detalla la justificación y la contribución del presente plan de negocio, el cual se orienta a los cambios en el perfil del comensal peruano durante los últimos años y a la variedad de la oferta que el mercado ha desarrollado.

1.3.1. Justificación

En la actualidad el perfil del comensal peruano ha cambiado con el tiempo, volviéndolo más exigente y racional, a continuación, algunas características:

- El comensal peruano es de buen comer y busca rapidez en la atención, variedad y ha desarrollado un equilibrio entre cantidad y calidad, por lo que el factor precio es relativo a la calidad del producto o servicio. Es decir, paga por experiencia.
- Según Arellano Marketing, “más del 60% de peruanos, entre 25 y 45 años de edad, [...] almuerza fuera de casa” (Diario Trome, 2017).
- Según Diario Gestión, “San Isidro, Miraflores y Lince figuran entre los distritos que más crecieron en los pedidos de *delivery* de comida saludable por Internet [...]” (Diario Gestión, 2016).
- Según Diario Correo, “[...] al mes se piden más de 20 mil platos de comida peruana [...]”, siendo Miraflores, Surco, San Borja, San Miguel y San Isidro los distritos con más pedidos (Diario Correo, 2017).

1.3.2. Contribución

Brindar una oferta *delivery* de comida regional a la hora del almuerzo, con variedad de oferta, con buen sabor, buena imagen de producto, de costos razonables y accesible al público objetivo a través de los diferentes canales de comunicación, como página web y aplicativo móvil.

Por otro lado, se busca difundir las comidas regionales, ayudando a fomentar el turismo interno, buscando que los comensales prueben y conozcan una parte esencial de las experiencias que son compartidas de manera poco frecuente.

1.4. Delimitaciones de la tesis

A continuación, se detallarán los alcances y limitaciones de la tesis.

1.4.1. Alcances

- Para el presente plan de negocio se determina la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y distribución de comida regional, dirigida a oficinistas de los distritos de San Isidro y Miraflores.
- Para la investigación de mercado, se utiliza la metodología de análisis cuantitativo y cualitativo, además de incorporar entrevistas a expertos independientes, que conocen el manejo de un restaurante de comida y venta por *delivery* de la misma, también se realiza el estudio de *focus group* con el perfil del comensal oficinista que solicita comida por *delivery*.
- Las fuentes secundarias se obtuvieron principalmente de revistas especializadas en investigación de mercado como Arellano Marketing y Apein.

1.4.2. Limitaciones

- La atención *delivery* de alimentos del presente plan de negocio cobertura exclusivamente la atención del menú como almuerzo, descartando las atenciones para desayunos y cenas.
- Para la presente investigación se realizaron 250 encuestas con un nivel de confianza de 95% y un error de muestra de 6.2%.
- Se evidencia informalidad por parte de la oferta que compone el mercado de comida para oficinistas, siendo muchos de los competidores informales, con aceptación parcial por parte de los comensales.
- Solo se pudo realizar dos (2) entrevistas a dos expertos independientes debido a limitaciones económicas.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presenta el marco conceptual donde se desarrolla de manera general atributos como la necesidad del comensal oficinista en hora de almuerzo, el comportamiento actual del consumidor y la oferta del sector detallando principales fuentes de cobertura del servicio por parte del mercado.

2.1. Comportamiento del consumidor

“Aunque la comida preparada en casa es valorada por los consumidores, la falta de tiempo para cocinar y la oferta cada vez más amplia y variada de opciones gastronómicas, muestran que los latinoamericanos también optan por comprar comida para llevar o pedir a domicilio” (Nielsen, 2016).

En la figura 2.1 se puede observar que un 48% de los encuestados a nivel global come fuera de casa por lo menos 1 vez al mes y en Latinoamérica la frecuencia es de 41%. Así también, encontramos que para Latinoamérica se cuenta con mayor frecuencia este comportamiento en Brasil (51%), Perú (42%) y México (40%) (Nielsen, 2016).

Figura 2.1. Frecuencia sobre comidas fuera de casa por países



Fuente: Reporte Global de Nielsen (2015)

Se puede observar, además, que Perú se encuentra por encima del promedio de Latinoamérica y aún por debajo del indicador Global. Esto nos da indicio de que la frecuencia podría aumentar en los próximos años.

2.1.1. Hábitos de consumo de alimentos en Latinoamérica

Cada vez es mayor la preocupación por llevar una dieta baja en grasa. Un 39% de latinoamericanos encuestados busca llevar una dieta baja en grasas, un 32% una dieta baja en azúcar, 24% baja en sodio, 20% baja en carbohidratos. Así también los latinos buscan consumir alimentos que no contengan productos de origen animal en los que se haya utilizado antibióticos u hormonas (59%), colorantes artificiales (56%), aromatizantes (54%), conservantes (54%) y evitan la utilización de envases con BPA (53%) (Nielsen, 2016: 8,11) (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1. Porcentaje de personas que buscan productos que no contengan alguna sustancia en Latinoamérica

Antibióticos u hormonas	59%
Colorantes artificiales	56%
Aromatizantes artificiales	54%
Conservantes artificiales	54%
Alimentos en envases con BPA	53%

Fuente: Nielsen Global Health and Ingredient-Sentiment Survey (2016)

El precio razonable resulta siendo una variable que el 49% de los latinos evalúa para decidir donde consumir sus alimentos, la calidad de la comida es otro factor importante para el 40% de encuestados, el servicio con 23%, la higiene con 16% y el tipo de cocina con 15% son los que se consideran como más importantes al momento de la elección (Nielsen, 2016:25).

En el Perú se encuentra una cultura gastronómica muy atractiva que está siendo reconocida a nivel internacional con diferentes galardones como el recibido en el año 2017 en la VI edición de los Premios de Turismo, organizado por el diario “La Razón” de España y donde se reconoce al país como el mejor destino gastronómico internacional. (Infotur Perú, 2017).

2.1.2. Análisis del consumidor oficinista

Según el Ministerio de trabajo 2016, en los distritos elegidos, San Isidro y Miraflores, se cuenta con un total de trabajadores profesionales con educación

universitaria completa o superior de 35,128 en Miraflores y 71,228 en San Isidro (cifra al 2016), con ingresos promedio de 5,948 y 7,638, respectivamente (MINTRA, 2016).

Los grupos antes mencionados pertenecen al mercado de oficinistas, los cuales actualmente determinan el tamaño de la oferta de ambos distritos, contando con el poder de adquisición necesario para poder solventar la adquisición de un menú ejecutivo.

Según tabla 2.2 (INEI, 2015), el 27.5% de los gastos familiares corresponden a alimentos y bebidas no alcohólicas. Este nivel de gasto es relativamente alto y nos permite estimar que existe oportunidad al entregar un valor agregado en los almuerzos de oficinistas.

Tabla 2.2 Ponderación de canasta básica en el Perú

DIVISIONES	PONDERACIÓN (%)
ÍNDICE GENERAL	100,000
1. ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	27,481
2. BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y TABACO	1,143
3. PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	5,764
4. ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	8,296
5. MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y LA CONSERVACIÓN DEL HOGAR	5,241
6. SALUD	3,202
7. TRANSPORTE	12,444
8. COMUNICACIONES	3,659
9. RECREACIÓN Y CULTURA	4,945
10. EDUCACIÓN	8,360
11. RESTAURANTES Y HOTELES	12,772
12. BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	6,693

Fuente: INEI (2015)

2.2. Servicio de alimentación

Según el INEI en su nota de prensa N° 185-16, los principales menús en Lima Metropolitana son los siguientes:

- Menú compuesto de sopa o entrada, segundo y refresco: S/ 5-15.
- En los distritos de estrato alto como Miraflores, San Isidro, La Molina y San Borja el precio promedio es de S/ 10.
- El menú más ofertado está compuesto de: papa a la huancaína, arroz con pollo y chicha morada.

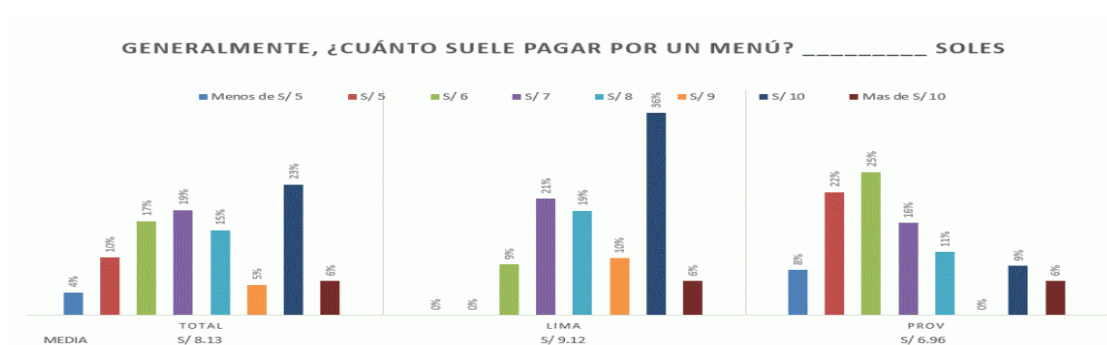
- El segundo menú más consumido es: ceviche de pescado, seco de res con frejoles y arroz, e infusión de hierbas.
- El tercer menú más consumido es: sopa wantán, arroz chaufa de pollo y refresco.
- El cuarto menú más consumido es: sopa de pollo, seco de pollo con frejoles y arroz, y refresco de manzana (INEI, 2013).

En cuanto a los alrededores de los centros empresariales de los distritos elegidos para distribuir los menús se ubican restaurantes cuyos precios fluctúan desde S/ 25 a S/ 50 y la bebida varía entre S/ 7 a S/ 12. Los restaurantes ofrecen:

- Platos criollos: comida usual de la costa, marina y no marina, como: arroz con pollo, chanco a la caja china, ceviche, arroz con mariscos, etc.; y algunos platos típicos de sierra que ya se volvieron comunes en la costa como: papa a la huancaína, escabeche de pollo, entre otros.
- Parrillas y carnes: carne de res, cerdo y pollo.
- Chifas.
- Bufets variados (INEI, 2013).

Según Arellano, (ver figura 2.2) en su estudio nacional del consumidor peruano (2017) se presentan los siguientes datos: “en Lima la mayoría de encuestados (36%) dijo estar dispuesto a pagar, en promedio, S/9,12 por su menú, mientras el 21% de encuestados señaló que pagaría cerca de S/7. La situación varía en provincias, donde el precio tope alcanza los S/6, de acuerdo a lo que manifestaron la mayoría de encuestados (25%)” (Arellano Marketing, 2017).

Figura 2.2 Costo por menú



Fuente: Arellano Marketing (2017)

2.2.1. Categorización de restaurantes

Según el estudio Global de Nielsen, 51% de los comensales asisten con frecuencia a restaurantes Formales, el 49% restante de comensales almuerzan a través de atención de servicios informales (Nielsen, 2016)

Se puede clasificar la oferta de comidas existente en el mercado por el tipo de comida que se ofrece a los consumidores (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3. Tipos de mercado de comida según su oferta

Tipo de oferta	Descripción
Comida rápida	Empresas de Comida rápida de preparación con alto contenido en condimentos y saborizantes. Altos en grasas y de consumo en local o por <i>delivery</i> . KFC, Bombos, Mac Donalds, Pasquale, Pizzerías.
Comida criolla	Empresas de Comida tipo casera de costo accesible bajo en grasas y de pocos condimentos. Manos Morenas, Sabores Peruanos, Mama Raquel.
Comida internacional	Empresas de comida de otros países. La Fondue, Perroquet restaurant, Delphos Bistro, Bitter cocktail.
Comida regional	Empresas de comida de cada región del país. Barrio tapeo peruano, Huancahuasi, Malabar, Aromas Peruanos.
Comida vegetariana y vegana	Empresas de comida saludable sin uso de carnes o derivados de animales. Sampes, Yami vegan, Dlizza, Vrinda.
Pollerías, Carnes y parrillas	Empresas de comida que predominan el uso de fogones, parrillas o brasas. La carreta, Cuarto y mitad, Baco y vaca, Pappas, Caravana.

Elaboración: Autores de esta tesis

2.3. Tecnología en América Latina

Según CEPAL, en su estudio sobre el uso y acceso a internet en América Latina y el Caribe, indica que los usuarios conectados a internet crecieron en 20% con respecto al 2010. Esto debido a los avances en el estado de banda ancha y la accesibilidad al servicio. El porcentaje de usuarios con respecto al total de población para América Latina creció en 10,6% ente los años 2010 y 2015.

Así también, el informe de CEPAL refiere que entre el 2010 y el 2015 se incrementó fuertemente la conexión de banda ancha pasando de 7% al 58% (CEPAL, 2016).

Por otro lado, en un estudio realizado sobre una muestra de 95 países encontró que el promedio mundial de velocidad en navegación está en 8,5 megabits. Liderando el ranking de países se encuentra Uruguay con la mejor velocidad de conexión en América Latina 10.21 megabits, mientras que Costa Rica tiene la velocidad más lenta con 2.55 megabits. En este estudio Perú se encuentra en segundo lugar con 9,11 megabits de velocidad (BBC, 2016).

Así también, en el Ranking Mundial de Índice de Desarrollo de las tecnologías de información y Comunicación (TIC) 2017, el Perú se ubicó en el puesto 101 de un grupo de 175 países. A nivel de Sudamérica se ubica en la octava posición por encima de Paraguay y Bolivia. Esto debido a la falta de suscripciones de telefonía fija y a los hogares sin internet de banda ancha en Lima y provincias (Diario La República, 2017)

2.4. Conclusiones del capítulo

- El servicio ofrecido brindara una oferta nueva que actualmente no tiene el mercado, comida regional a un precio razonable, hoy en día este tipo de platos se consumen en restaurantes especializados a un precio de 2 hasta a 5 veces más que un menú.
- En la oferta actual se identifica una oportunidad entre el menú común que oscila entre S/7 – S/10 y un plato de restaurante que oscila entre S/ 25 – S/ 50, lo cual deja oportunidad de colocar un nuevo producto de valor intermedio, con una variedad de sabor muy distinto al menú común.
- El nivel de aceptación del consumidor objetivo por la alimentación fuera del hogar presenta un 42%, con una tendencia creciente debido a los nuevos hábitos del público objetivo, los cuales dejan menos tiempo al oficinista para dedicarse a actividades como la cocina.
- El comercio electrónico está creciendo en el mundo; sin embargo, en América Latina esto es más lento debido a la desconfianza que existe para el pago a través de la web o aplicativo móvil.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el análisis estratégico del plan de negocios. Primero se realiza el análisis del macro entorno a través de un análisis PESTE y luego se realiza el análisis del micro entorno con las 5 fuerzas de Porter.

Posteriormente se realiza el planeamiento estratégico de la empresa, haciendo uso de varias herramientas, con el cual finalmente se esbozará la estrategia de la empresa

3.1. Análisis del macro entorno

En el presente análisis de macro entorno se detallan los factores PESTE, que afectan al entorno de la empresa, factores que representan fuerzas externas y que no son controlables.

3.1.1. Análisis político

Tomando en consideración el sector económico al cual pertenece el presente plan de negocios, el Ministerio de Salud ha mostrado en los últimos años, un compromiso por construir de manera sostenible un país saludable. Por tal motivo ha propuesto diversas acciones alineadas a los objetivos de la Estrategia Nacional Sanitaria de Alimentación y Nutrición Saludable. El objetivo principal de esta estrategia es mejorar el estado nutricional de la población peruano sin descuidar a los grupos menos favorecidos.

Esta estrategia hace hincapié en la nutrición de los ciudadanos peruanos en sus diferentes momentos y etapas de la vida, como: niñez, gestación, adultez temprana y adultez mayor. Asimismo, busca la participación de las instituciones privadas y de los ciudadanos para impulsarla y difundirla de la mejor forma. También propone desarrollar investigaciones nutricionales priorizando las funciones más relevantes; monitoreando periódicamente el resultado de las mismas.

Asimismo, la Ley N° 30021, aprobada por el Poder Legislativo en el año 2013, promueve la información de los insumos y contenido de los productos en sus envases y

etiquetas, señalando productos químicos que podrían ocasionar alergias o algún tipo de daño a quien los pruebe (Diario El Peruano, 2013)

3.1.2. Análisis económico

El Reporte de Inflación a junio del BCRP (2018) señala que la proyección del crecimiento económico del mundo para el periodo en curso es de 3.8%, mientras que el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú ha crecido a 3.2% en lo que va del año debido a un incremento del gasto público (obras de rehabilitación) y un incremento de la inversión del sector privado la cual se ha visto favorecida por el aumento de los precios de las exportaciones, en especial de los minerales (ver figura 3.1).

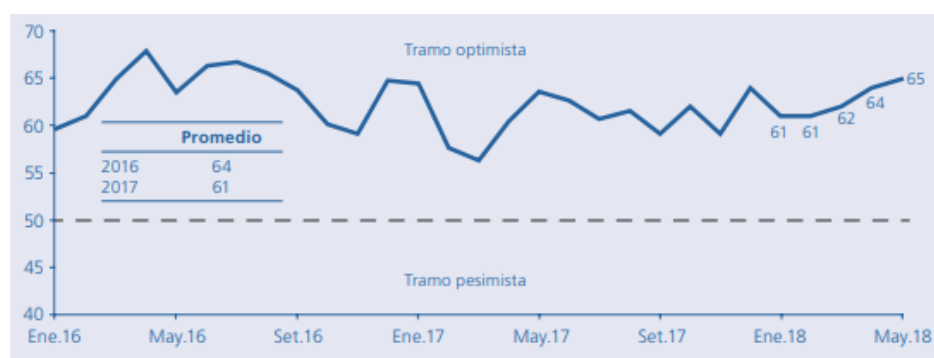
Figura 3.1. Variación PBI trimestral (2008 – 2018)



Fuente: BCRP (2018)

En cuanto a la confianza de los consumidores, que se mide con la expectativa de gasto de las familias para el año próximo se ha incrementado a 65 puntos, lo que está por encima de los dos periodos anteriores (ver figura 3.2).

Figura 3.2. Expectativa de la economía familiar a 1 año



Fuente: BCRP (2018)

Otro indicador importante, a tener en cuenta en el desarrollo del presente plan de negocio es el crecimiento de los puestos formales de empleo, en 5.4% en el mes de abril del presente año respecto al mes anterior. Asimismo, el ingreso promedio del total de los trabajadores formales creció en más de 4%, siendo mayor al 3.8% que se observó en el primer trimestre del año (ver figura 3.3).

Figura 3.3. Ingreso promedio total (Variación % real 12 meses)

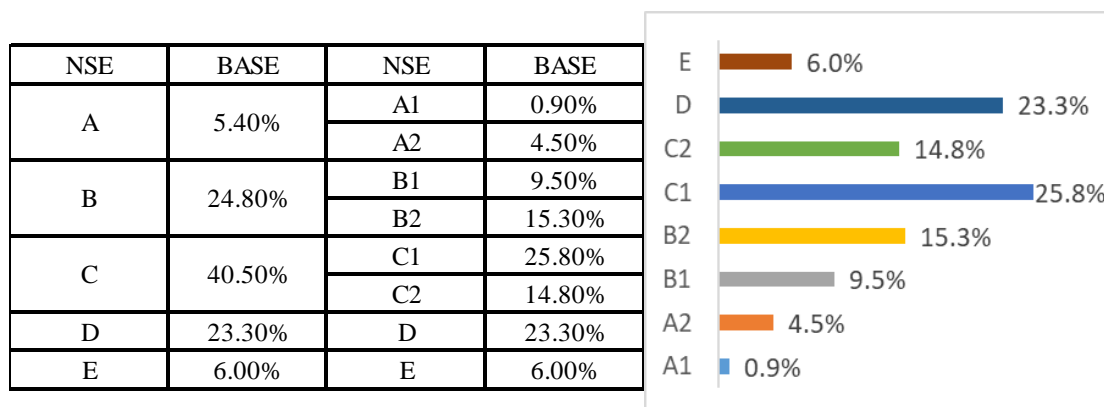


Fuente: BCRP (2018)

3.1.3. Análisis social

En cuanto a la distribución del nivel socio económico de Lima se observa que el mayor porcentaje se encuentra en los niveles C1 con 25.8% y D con 23.3% (ver figura 3.4). Cabe mencionar que las personas que habitan en los distritos de Miraflores y San Isidro pertenecen en casi el 55% a los niveles A y B.

Figura 3.4. Niveles Socio Económicos Lima 2018

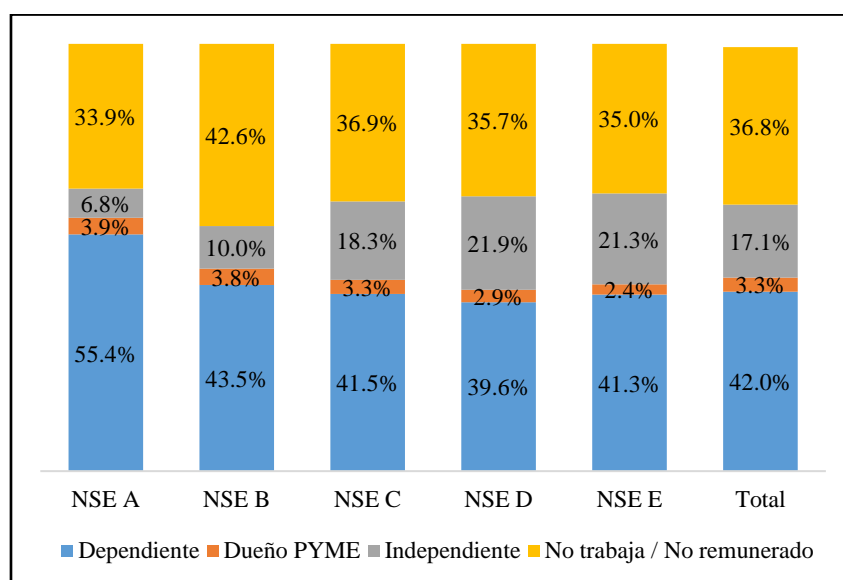


Fuente: APEIM (2018)

Por otro lado, APEIM también señala que en todos los niveles socio económicos la mayor parte de los encuestados que representa más del 40%, en cada caso, son dependientes, es decir, laboran para un tercero, dependiendo de un ingreso mensual o salario (APEIM, 2018).

A continuación, se describe la dependencia económica, según nivel socioeconómico (ver figura 3.5).

Figura 3.5. Perfiles de personas según su NSE y su empleo

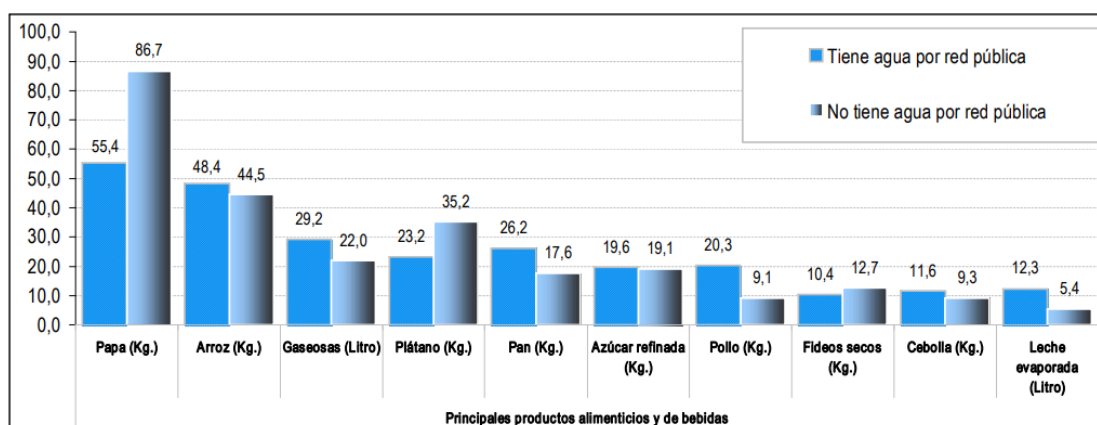


Fuente: APEIM (2018)

Por otro lado, “el acceso a servicio de agua potable es una necesidad básica para los hogares [...] el consumo per cápita anual de alimentos y bebidas se incrementa anualmente para los hogares que poseen redes de agua potable y alcantarillado” (INEI, 2015a).

Además, “los productos más consumidos son la papa con 87 kg al año, siempre que posean el servicio de agua potable y si no la tienen consumo sólo 56 kg [...] un producto que es consumido en cantidades similares sin diferenciar el acceso a agua es el azúcar. Un caso especial es el del plátano, el cual es consumido mayormente en hogares donde se cuenta con servicio de agua y alcantarillado” (INEI, 2015) (ver figura 3.6).

Figura 3.6. Consumo promedio per cápita anual de productos en el Perú



Fuente: INEI (2015)

En cuanto a los niveles de ingresos y gastos, “según APEIM el NSE C es el que mayor porcentaje de sus ingresos destina a alimentos, bebidas y recreación con 38%. [...] los mismos conceptos los B y A son los que le siguen destinando 31% y 21%, respectivamente quedando relegados los NSE D y E” (APEIM, 2016).

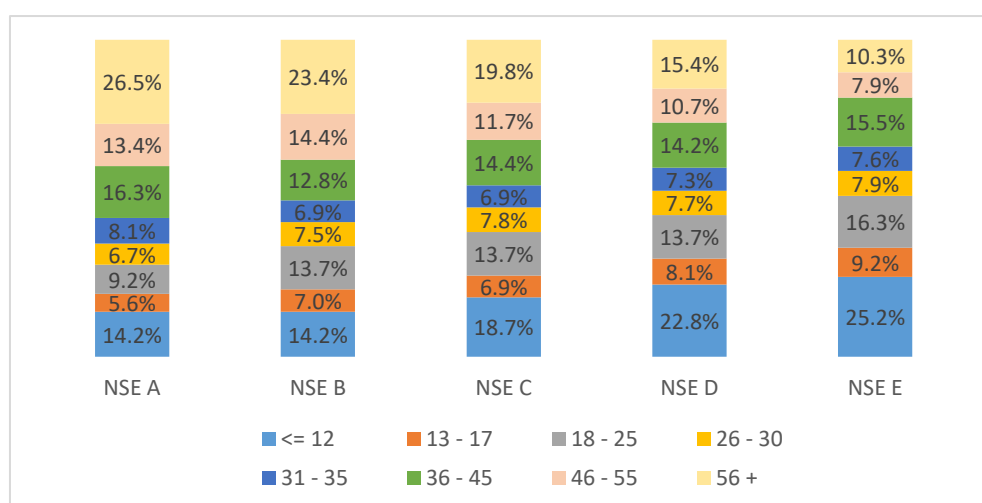
Tabla 3.1. Gasto promedio según ingreso y NSE

Gastos promedio mensual en S/	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Alimentos	1,560	1,389	1,194	925	576	940
Vestido y Calzado	373	269	181	130	100	155
Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	886	579	359	221	97	270
Muebles, Enseres y Mantenimiento de Vivienda	1,029	313	151	111	90	158
Cuidado, conservación de salud y servicios médicos	603	355	229	144	68	174
Transportes y Comunicaciones	1,346	667	340	182	109	281
Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	1,284	735	351	181	79	280
Otros bienes y servicios	488	315	203	140	79	163
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	7,568	4,623	3,007	2,034	1,198	2,422
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL	13,437	6,888	4,059	2,594	1,341	3,282

Fuente: APEIM (2016)

Por último, se puede observar en la figura 3.7 que, en todos los NSE analizados el 42% se encuentra por debajo de los 45 años lo que da evidencia de la existencia de mano de obra productiva para el país para los próximos 20 a 25 años. Esto es un buen indicio de que existen recursos para el crecimiento de la economía y con ello de la población que podría destinar parte de lo que ya emplea en su gasto en este nuevo servicio.

Figura 3.7. Distribución por rango etario según NSE en Perú



Fuente: APEIM (2016)

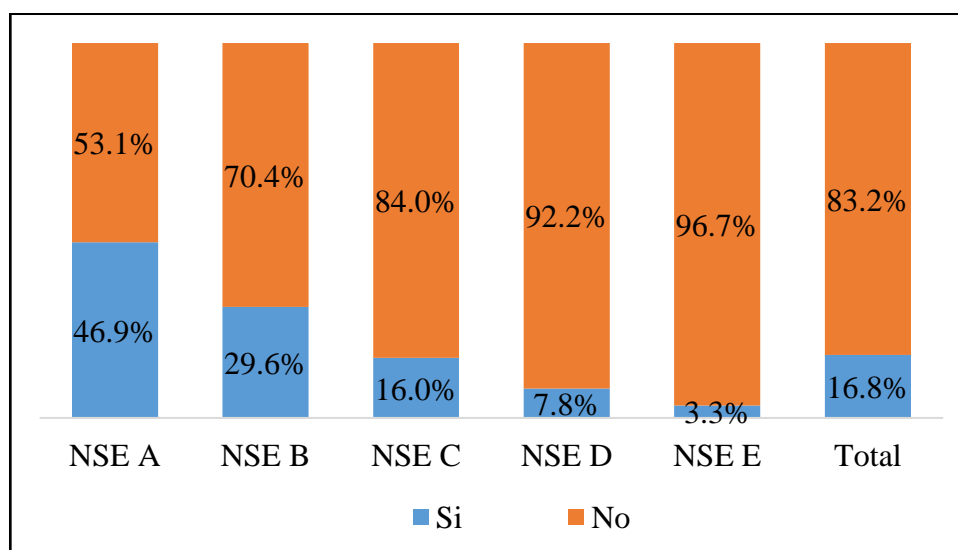
3.1.4. Análisis tecnológico

Tomando en cuenta que el presente negocio requiere del uso de una app es necesario conocer el uso de Internet en el mercado. Si bien es cierto y como se señala en el capítulo anterior, “el Perú no es uno de los pioneros en innovación y tecnologías de información” [...] sin embargo, si son muchos los usuarios potenciales de Internet y app’s en los distritos donde se desarrollará el negocio” (Diario La República, 2017c).

Es así que, tomando en cuenta que el público objetivo en su gran mayoría posee un Smartphone y/o una tablet en las cuales con frecuencia descargan app’s las cuales funcionan con o sin paquete de datos. Cada día aparecen nuevas aplicaciones móviles más amigables y rápidas. Esto se ve favorecido por las ofertas de las empresas de telecomunicaciones que han reducido sus tarifas.

En cuanto la frecuencia de uso de Internet, “las personas encuestadas pertenecientes a los NSE A y B con 47% y 30% utilizan Internet en sus horas de trabajo [...] estos NSE pertenecen los oficinistas a los que irá enfocado el producto, el nivel porcentual se va reduciendo conforme se desplaza del NSE A al E (ver figura 3.8), el número de personas tomadas en cuenta en este estudio fue de 12 millones de personas” (APEIM 2016).

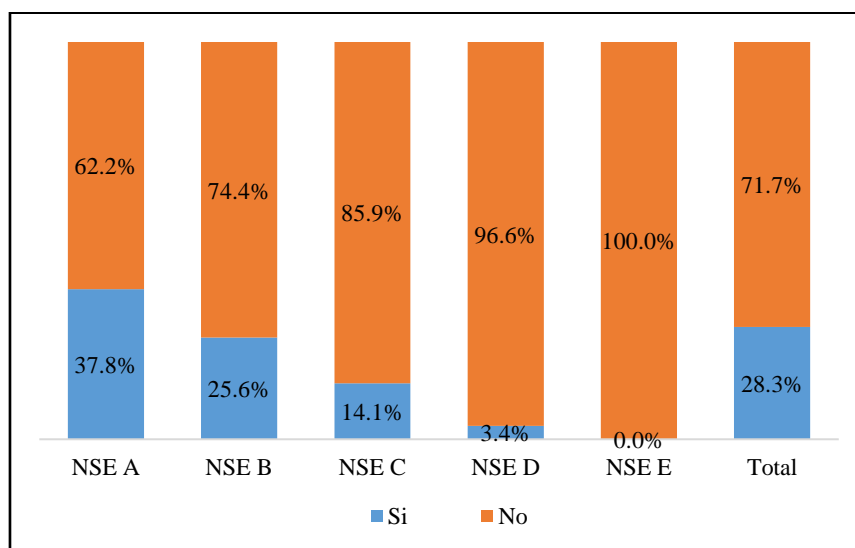
Figura 3.8. Perfil de personas que usan Internet en el trabajo



Fuente: APEIM (2016)

Finalmente, se realiza una revisión de las personas que usan Internet para comprar productos y/o servicios en la zona de Miraflores y San Isidro. Siendo un número alrededor de las 500 mil personas, siendo personas de al menos de 6 años. Lo que muestra la figura 3.9 es que alrededor de 30% en sus NSE para A y B usan Internet para comprar.

Figura 3.9. Perfil de personas que usan Internet para comprar



Fuente: APEIM (2016)

3.1.5. Análisis ecológico

El tema ecológico y ambiental es importante tomando en cuenta que varios de los conflictos sociales en los últimos años se han generado por dejar de lado este tema. Todo proyecto debe tomar en cuenta conceptos ecológicos debido a que el medio ambiente es uno de los principales *stakeholders* de la sociedad. Es decir, la rentabilidad debe ir de acuerdo al cuidado del medioambiente con miras a la sostenibilidad del proyecto.

De acuerdo con los informes de sostenibilidad en el Perú, los sectores que mayores prácticas amigables realizan son: minería, hidrocarburos, construcción, automotor, generación eléctrica. “Según Diario Gestión más de 600 empresas peruanas se unen para cuidar el medio ambiente [...] esto evidencia que el desarrollo sostenible ha dejado de ser parte de un área para ser una parte estructural del sistema” (Diario Gestion, 2018).

Un tema bastante relacionado al ecológico es el turismo, el cual se ha visto beneficiado en la última década por el posicionamiento de la gastronomía peruana en el mundo. “El Perú ha recibido en más de una ocasión el premio *World Travel* como mejor destino gastronómico [...] en ese escenario, cada vez se impulsa y realza la existencia de los platos de las diferentes regiones” (Diario La República, 2017d).

3.2. Análisis de micro entorno

A continuación, se presenta el análisis del micro entorno a partir de las 5 fuerzas de Porter.

3.2.1. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son la comida enlatada, comida precocida, que viene lista para calentar en microondas. Estos productos mencionados no son tan consumidos en el mercado actual, las personas prefieren la comida recién elaborada, por lo que se considera que la amenaza es menor.

Un sustituto de mayor cuidado es la comida preparada en casa, aún existe un grupo grande de personas que elaboran su propio almuerzo teniendo como mayor ventaja el costo de producción. La mejor forma de combatir con este sustituto o quitarle mercado es con variedad en el menú, que por lo diverso de sus ingredientes sea complicado para los comensales elaborar.

3.2.2. Amenaza de ingresos de nuevos competidores

Las barreras de entrada para el ingreso de potenciales competidores son bajas, debido a que no existe ninguna normativa o reglamento que lo impida, tampoco no hay barrera a nivel de inversión, ni de tecnología a utilizar. Considerando los puntos mencionados muchos de estos negocios no inician como establecimientos propiamente comerciales, sino como viviendas y luego formalizan dependiendo de resultados. Por otro lado, el creciente reconocimiento de la comida peruana genera crecimiento de demanda.

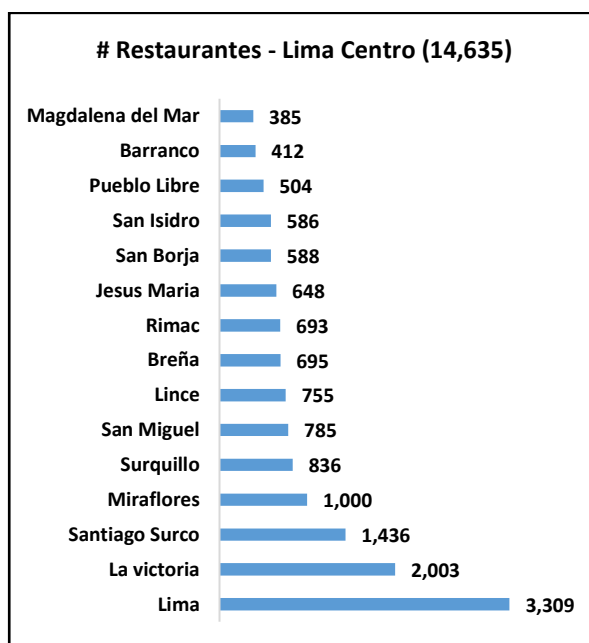
Sin embargo, algo que juega a favor de la propuesta es la baja especialización del mercado en el concepto ofrecido. Si bien existen restaurantes que ofrecen platos típicos

como sancochado, caldo de gallina, entre otros platos, también son reconocidos por ofrecer productos de baja calidad o un nivel de servicio no aceptable. Son muy pocos negocios los que poseen una aplicación electrónica y mucho menos que realicen reparto a los centros de labores.

Por otro lado, “otro punto importante a considerar es que el índice de apertura de negocios de comida es bastante alto (5 diarios) [...] así como el cierre de los mismos (2 diarios)” (INEI, 2014). Se ha vuelto común el lanzamiento de restaurantes especializados como el de hamburgueserías, parrillas, o pastas; sin embargo, aún no se da una explosión de opciones regionales.

Según figura 3.10, “se identifica una población de 14,635 restaurantes ubicados dentro de Lima centro [...] detalla la densidad de establecimientos en funcionamiento los distritos de Lima, La victoria, Surco y Miraflores, con el 53% del total de restaurantes en Lima Centro” (INEI, 2014).

Figura 3.10 Restaurantes en distritos de Lima Metropolitana 2014



Fuente: INEI (2014)

3.2.3. Rivalidad de competidores actuales

Dentro de la zona elegida para el desarrollo del proyecto, se han identificado tres alternativas de restaurantes que ofrecen comida peruana por *delivery*, cabe resaltar que los competidores son todos los restaurantes con local y los negocios de entrega de menú por *delivery*. La tabla 3.2 señala los atributos de los competidores de restaurantes que realizan venta de comida peruana por *delivery* en los distritos de Miraflores y San Isidro.

Tabla 3.2. Restaurantes de comida peruana por *delivery* en Miraflores y San Isidro

Empresa	Productos	Página Web	Horario de Reparto	Beneficios
Mi Gran Combo Peruano	(-) Almuerzos para menú, piqueos y entradas, comida marina, fusión criolla, bebidas y otros. (-) Medio de atención, locales y <i>delivery</i> .	(-) Disponible información de las diferentes ofertas incluye precios y costo por envió.	(-) Horarios predeterminados, en hora del almuerzo. (-) <i>Delivery</i> de 30 - 40 minutos.	(-) Pago en línea. (-) Aplicativo vinculado a una APP.
Sr. Saltado	(-) Almuerzos para menú, combos dúos, sopas, bebidas, postres. (-) Medio de atención, locales y <i>delivery</i> .	(-) Disponible información de las diferentes ofertas incluye precios y costo por envió.	(-) Horarios predeterminados, en hora del almuerzo. (-) <i>Delivery</i> de 90 minutos.	(-) Pago en línea o con tarjeta. (-) Aplicativo vinculado a una APP.
Aromas Peruanos	(-) Ofrece Almuerzo, Cena, Buffet, Catering, Otros. (-) Venta de productos en sus locales y <i>delivery</i> .	(-) Disponible información de las diferentes ofertas incluye precios, no incluye precio de <i>delivery</i> .	(-) Atención <i>delivery</i> para menús y cenas. (-) No detalla tiempo de entrega <i>delivery</i> .	(-) Pago en Línea o con tarjeta. (-) Pedidos <i>delivery</i> a través de página WEB.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando en consideración las opciones de mercado mencionadas, se puede concluir que la rivalidad en el sector es moderada. Al visitar los locales o demandar sus servicios se percibe una atención regular y una sazón nada fuera de lo común, lo que se traduce en menores precios en algunas ocasiones. Estas debilidades pueden convertirse en una oportunidad para el presente negocio.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, tomando en consideración la gran oferta que existe en los mercados distritales de Surquillo y Santiago de Surco, con

ubicaciones cercanas al ámbito de desarrollo del proyecto. Asimismo, las alianzas estratégicas se generan con el fin de optimizar recursos. Ante cualquier eventualidad por sólo existir contrato de palabra se podrá cambiar de proveedor.

Por otro lado, en caso se requiera una gran cantidad de verduras, vegetales, carnes existen mercados mayoristas, camales y terminales pesqueros donde se consiguen los precios más bajos de la ciudad sin descuidar la calidad de los insumos.

3.2.5. Poder de negociación de los clientes

En el mercado de comidas el poder de negociación de los clientes es medio, por tal motivo los establecimientos buscan diferenciarse de distintas maneras y según el comportamiento del mercado, adecuándose en el corto plazo si tuvieran que hacerlo, para no perder a los clientes y fidelizarlos en el mediano plazo.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el consumidor peruano es muy exigente y tomando en cuenta su capacidad adquisitiva en las últimas dos décadas busca productos de calidad incluso con ligeros aumentos de precio. “Un estudio de Arellano Marketing indica que el 60% de consumidores en el país tienen el poder de decisión sobre los productos que compran [...] los alimentos presentan la misma tendencia” (Diario El Trome, 2018).

Además, el fácil acceso a la tecnología y a las redes sociales permiten ver u oír las mejores opciones del mercado. Los clientes suelen frecuentar o usar aplicaciones usadas por sus compañeros, familias, algún personaje conocido o famoso. Por estos motivos, se debe buscar una alternativa de diferenciación frente a las opciones ya mencionadas.

3.3. Determinación de oportunidades y amenazas

Se encuentran las siguientes oportunidades para el negocio:

- Oficinas de Miraflores y San Isidro cuentan con ingresos promedios elevados.
- Crecimiento del e-commerce.
- Poca oferta de platos regionales en el mercado.
- Crecimiento de la población de oficinas de San Isidro y Miraflores.

- Mejoramiento de la velocidad y ancho de banda para la conexión de internet de dispositivos móviles.
- Se encuentran las siguientes amenazas para el negocio:
- Precios más baratos de competidores en el mercado.
- Competidores cuentan con locales físicos.
- Amplia oferta existente en el rubro.
- Baja barrera de entrada.
- Modelo de negocio replicable.

3.4. Conclusiones del capítulo

- Tomando en consideración la tasa de cierre de establecimientos, se concluye que el éxito de estos negocios no sólo se genera por limitaciones de las habilidades gastronómicas, sino también habilidades empresariales y así destacar en los atributos de rapidez en la atención y variedad en el menú.
- Los competidores directos, presentan propuestas comerciales atractivas, sin embargo, a nivel de evaluación de servicios sus clientes indican que existen muchos vacíos en la calidad de atención y velocidad de respuesta en las entregas.
- La tecnología toma un papel importante en el desarrollo del presente plan de negocios, debido a que la conexión del servicio está vinculada a una página web o a una app, medios a través del cual solo personas que tengan acceso a internet podrán hacerlo.

CAPÍTULO IV. MODELO CANVAS

En el presente apartado se plasma la idea de negocio haciendo uso del modelo Canvas como herramienta de análisis. Utilizando este modelo la idea de negocio se divide en 9 partes.

4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa radica en que el servicio/producto ofrecido debe ser la mejor alternativa de comida regional con *delivery* a la oficina en cuanto a relación precio-calidad, facilidad en todo el proceso de orden y consumo a través de web y aplicativo móvil, accesibilidad en precio y variedad en el menú que consta de platos representativos de las 3 regiones del país. También se cuenta con mecanismos de control de la calidad que cumplen con las normativas vigentes y aseguran la inocuidad de nuestros productos.

La propuesta de valor del negocio es la siguiente:

- Comida regional: El cliente puede elegir el plato que desee de una lista. En esta lista se busca mantener opciones que representen las gastronomías de las 3 regiones: costa, sierra y selva.
- Facilidad: Los oficinistas de San Isidro y Miraflores tienen acceso a solicitar su almuerzo desde su oficina debido a que la empresa cuenta con una plataforma web y una aplicación móvil que registra el pedido de manera ágil y sencilla. Esta aplicación guarda las preferencias del usuario y brinda sugerencias para mejorar la interfaz y brindar la mejor experiencia del cliente con el servicio.
- Rapidez en la entrega: Se cuenta con una flota tercerizada especializada de servicio *delivery* motorizado para las entregas, por otro lado, se espera contar con platos elaborados y los ingredientes necesarios para atender demanda no planificada con el margen de una hora a partir de ingresado el pedido.

4.2. Relaciones con los clientes

Se busca crear una experiencia de compra a través de una aplicación móvil o plataforma web en la que el cliente ve reflejado el valor agregado de los servicios. La

aplicación móvil es de fácil interacción para el usuario, todos los platos que se ofrecen cuentan con fotos y además se ofrece la opción de pagar en línea con tarjeta de crédito o débito y cuenta con las medidas de seguridad para brindar confianza al usuario. Si el cliente lo desea también puede realizar el pago a contra entrega.

- Chat en línea: se ofrece un servicio de chat en línea para que todos los usuarios puedan resolver sus dudas en ese mismo momento; también puede cargar sus reclamos los cuáles son atendidos a la brevedad por el responsable de marketing.
- Redes sociales: hoy más que nunca deben estar activas para mantenerse cerca y en la mente de los clientes, las cuales deben mantenerse constantemente actualizadas con publicaciones de fotos de los platos ofrecidos

4.3. Canales de distribución y comunicación

Para la propuesta, el canal de distribución es único; que se cuenta con la opción de *delivery* a través de una aplicación móvil. Las zonas de reparto son San Isidro y Miraflores. Cabe señalar en cuanto a los canales de comunicación, que se tiene cuentas activas en redes sociales y página web donde se publican los platos del día a los clientes de la empresa.

4.4. Segmento de clientes

En cuanto al segmento de clientes se consideran hombres y mujeres de 20 años a más que sean oficinistas con empleo estable, que trabajen en los distritos de San Isidro y Miraflores y que hayan culminado la universidad. Que acostumbren a comprar comida fuera de casa y hagan uso de *delivery*.

4.5. Fuente de ingresos

Los ingresos de la empresa se dan únicamente por la venta a través de la aplicación móvil y plataforma web. Todas las ventas se hacen por *delivery* no se cuenta con establecimiento abierto al público.

4.6. Socios clave

Como socios clave se tiene a los proveedores de alimentos y envases. Contar con un suministro constante y oportuno ayuda al abastecimiento de insumos (embutidos,

carnes, bebidas embotelladas, verduras, frutas, productos de limpieza, envases, etc.). Depende de los proveedores que la calidad de la comida sea A1 y también de que la preparación de los almuerzos sea puntual. Cabe señalar que la estabilidad de precios es importante dado que implican uno de los costos principales para la empresa.

4.7. Actividades clave

Las actividades clave son la producción o elaboración de cada plato, la venta de comida regional a través de la aplicación móvil y web *responsive*.

4.8. Recursos clave

La empresa tiene como recursos claves a sus cocineros, los insumos, los utensilios a utilizar, la aplicación móvil y el lugar donde se preparan los alimentos.

Los cocineros cuentan con la experiencia necesaria para la preparación de la comida. El lugar donde se preparan los alimentos está bien ubicado para la entrega rápida a los motorizados. Las recetas y los procesos también son claves porque son la base de un buen producto.

Adicionalmente se tiene al personal que hace la entrega de los almuerzos; quienes son los que distribuyen el producto al cliente. Ellos son los que tienen contacto directo con el cliente final. Por ese motivo se exige una capacitación al proveedor en el discurso y modalidad de entrega y cobro del pedido.

El aplicativo es fundamental para lograr un servicio diferenciado del mercado, por lo que se busca su confiabilidad cercana al 100%, es decir, evitar caídas del sistema y *bugs* en el funcionamiento que pudieran generar errores en los pedidos y posterior insatisfacción del cliente.

4.9. Estructura de costos

La estructura de costos está constituida por varios conceptos. Entre los principales costos se consideran los siguientes:

- Marketing y publicidad: para este negocio se considera que la inversión al inicio será mayor para lograr un mejor posicionamiento.

- Planilla: agrupa al pago de todas las personas en planilla, ya sean personal de cocina o administrativos.
- Distribución: se toma en cuenta el servicio de *delivery*.
- Producción: es la preparación de los platos regionales. Para esto se requiere tener los insumos adecuados.
- Alquiler: se debe considerar el alquiler de un local estratégicamente posicionado para la cocina y desde el cual se realizará la distribución.
- Aplicativo móvil: mantenimiento de la plataforma para garantizar su funcionalidad.

Tabla 4.1. Análisis Canvas

Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores estratégicos como: proveedores de pollo, carne, verduras, bebidas, entre otros. • Autorizaciones por parte de las diferentes municipalidades. • Inversionistas. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Ser eficientes en las operaciones. • Relación con nuestros clientes. • Contar con aplicación móvil. • Publicidad. (paneles, página web, redes sociales, etc.) • Contar con productos innovadores, variedad de menú y postres. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer mayor variedad en el menú diario, distinto de lo común para los oficinistas. • Velocidad en el servicio a través de una app que facilite hacer los pedidos. • Rapidez en la entrega de pedidos, garantizando un producto con la temperatura ideal. 	Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos y servicios de calidad. • Retroalimentación en la satisfacción del cliente. • Contar con promociones, ofertas. 	Segmentos de clientes Dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres • Edad: 20 años a más. • Oficinistas con empleo estable. • Que trabajen en Miraflores y San Isidro. • Que tengan universidad completa.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos, contar con personal calificado para cada área. • Recursos tecnológicos: página web eficiente, catalogo virtual, aplicación móvil • Insumos: deben ser de calidad, y frescos. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Contar con el servicio de <i>delivery</i>. • Página de internet • Aplicación móvil. Canal de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y redes sociales. • Chat en vivo. 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos del personal en todas las áreas. • Pago de servicios. • Costos de abastecimiento. • Costos de marketing y tecnología 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos alimenticios por <i>delivery</i>. 		

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.10. Conclusiones del capítulo

- La propuesta de valor se centra en 3 atributos principales que son la relación precio-calidad, interfaz ágil para realizar el pedido a través de web y aplicativo móvil y variedad en la carta.
- El público objetivo del negocio son oficinistas de 20 años a más de los distritos de Miraflores y San Isidro con estudios universitarios culminados que acostumbran a no llevar comida al trabajo y hacen uso del servicio *delivery*.
- Para cumplir con la propuesta de valor se cuenta con proveedores clave de alimentos y envases, debido a la importancia de contar con insumos de alta calidad para garantizar la inocuidad de los productos a distribuir. Así mismo, contar con un suministro constante y oportuno permite atender los requerimientos programados y no programados.
- La distribución también es un factor clave y se terceriza con una flota especializada de servicio *delivery* motorizado que cuenta con mayor capacidad de respuesta y permite cumplir con los tiempos de entrega ofrecidos al cliente.
- Es importante mantener la relación cercana con el cliente a través de distintos canales de comunicación como redes sociales y chat en línea.
- Se cuenta con dos canales de venta que son la plataforma web *html5 responsive* que permite visualizar el contenido desde cualquier tipo de pantalla, y un aplicativo móvil. Ambos son confiables y con una interfaz sencilla y dinámica que permita una experiencia cómoda al cliente. La seguridad es un factor clave que se ha contemplado tanto para la protección de datos personales como para los procesos de pagos en línea.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará el estudio de mercado del negocio propuesto a partir de una parte de fuentes secundarias (investigaciones y estudios previos) y fuentes primarias (estudio de mercado).

5.1. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas son del tipo publicaciones de casas encuestadoras, empresas especializadas en estudios de mercado, organismos internacionales, entre otras las cuales se detallan:

- INEI.
- APEIM.
- NIELSEN.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- DIGESA.
- INDECOPI.
- SUNAT.
- Arellano Marketing.
- Asociación Peruana de Gastronomía.
- Banco Mundial.
- Páginas web.
- Artículos en revistas y diarios.
- Estudios de investigación nacionales e internacionales.
- Trabajos de tesis anteriores referidas al tema de comercialización de alimentos.

Las fuentes seleccionadas son principalmente de organismos o instituciones reconocidas que recopilan información confiable del mercado meta. Esta información se compara con los datos relevados a través del estudio de mercado y observamos que hay una relación similar.

La información obtenida, contempla niveles socioeconómicos, edad, sexo, educación, densidad empresarial del rubro de alimentos, gasto destinado al consumo de alimentos por los comensales, oferta existente en el mercado, productos sustitutos y brechas en la atención del mercado meta por la oferta actual.

5.2. Fuentes primarias

Para obtener una mejor estimación de la aceptación del producto, sus características y la intención de compra se hizo un estudio de mercado cuyos tipos, características y resultados se detallan a continuación.

5.2.1. Objetivos

A continuación, se definen los objetivos general y específicos que orientaron el estudio de mercado.

5.2.1.1. Objetivo general

Evaluar la aceptación que tendría un nuevo *delivery* de comida rápida regional, así como determinar los hábitos de consumo y compra del servicio, evaluar e identificar qué factores influyen en la decisión de compra del servicio y determinar las características y el precio del servicio.

5.2.1.2. Objetivos específicos

- Conocer cuáles son los hábitos de consumo y compra de comida.
- Conocer cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado objetivo.
- Determinar el grado de conocimiento que tiene el mercado objetivo sobre un *delivery* de comidas regionales.
- Determinar qué factores influyen en la elección de un *delivery* de comidas regionales.
- Identificar qué tipos de comida regional le gustaría probar en un *delivery*.
- Conocer cuáles son los precios que estaría dispuesto a pagar por un *delivery* de comidas regionales.
- Identificar qué medio de comunicación se debe emplear para promocionar el nuevo servicio.
- Identificar el tipo de empaque para el servicio del *delivery*.
- Identificar el tiempo promedio de entrega de un *delivery* de comidas regionales.
- Conocer la demanda del nuevo servicio.
- Determinar cuáles serían los hábitos de uso y compra del nuevo servicio.
- Identificar los servicios complementarios que espera el mercado objetivo en el

nuevo servicio.

5.2.2. Entrevista a expertos

Se entrevistó a 2 expertos que nos compartieron su experiencia en el sector y nos dieron algunas acotaciones a tener en cuenta al brindar esta nueva propuesta.

5.2.2.1. Ficha técnica

Se realizaron entrevistas a profundidad en el mismo local del entrevistado durante el final de su jornada laboral durante 15 minutos y se registró la entrevista en audios que posteriormente fueron transcritos (ver Anexo 1).

Tabla 5.1. Ficha técnica de entrevistas a expertos

Técnica	Entrevista a profundidad	
Duración	15 minutos	
Lugar	Local del entrevistado	
Entrevistado	Juan Montalván Figueroa	Víctor Quiroz Ledesma
Restaurante	El Buen Gusto	Los Galanes
Especialidad	Comida criolla y marina	Comida criolla y marina
Servicios	En local y <i>delivery</i> zonal	En local y <i>delivery</i> zonal

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.2.2. Análisis de las entrevistas a expertos

Las personas entrevistadas coinciden en que la propuesta de comida regional tendría mucha aceptación y que el precio de venta debería estar en el rango de 20 a 35 soles, cabe mencionar que esta propuesta de precio no considera la modalidad de *delivery* que se propone en el plan de negocio.

Otra observación que se rescata es respecto de los atributos del servicio, se debe tener en consideración la sazón y el precio como los principales atributos a la hora de vender comida, es decir, el cliente busca un equilibrio entre lo que paga y la calidad de la comida.

5.2.3. Focus group

La técnica que se empleó fue la de Focus Group o grupos motivacionales, entendiéndose ésta, como una dinámica grupal de libre participación, donde los

integrantes opinan sobre el tema de estudio, basándose en sus experiencias y vivencias personales.

Previamente se construyó una guía de pautas, que partió de temas generales, para luego pasar a temas específicos, los mismos que cubrieron los objetivos planteados en el estudio (ver anexo 2).

5.2.3.1. Ficha técnica

Las características del *focus group* fueron las descritas en la tabla 5.2.

Tabla 5.2. Ficha técnica de *focus group*

Género	Indistinto
Características	Consumidores de comida elaborada.
Edad	De 20 años a más.
NSE	A1, B1
Lugar de residencia	Surquillo, San Borja, Miraflores y San Isidro
Número de participantes	8
Número de focus	1
Fecha y hora	08-08-18 / 19:30 horas
Lugar del focus	Calle Belisario FLOres 757 - Lince

Elaboración: Autores de la tesis

La dirección del grupo estuvo a cargo del Lic. De Estadística y Marketing. Los grupos se llevaron a cabo en una sala cerrada, lo que permitió al cliente observar directamente la ejecución de la dinámica grupal.

El reclutamiento de los invitados estuvo a cargo del personal, a quienes se les indicó las características de los invitados. La labor fue supervisada a fin de que se cumplan las especificaciones de la muestra.

A los participantes se les invitó un almuerzo y al finalizar las reuniones se les entregó un obsequio a modo de agradecimiento por su participación en el estudio.

5.2.3.2. Análisis del focus group

Al indagar entre los participantes sobre el desarrollo de la propuesta de un *delivery* de comida rápida regional, todos coincidieron que la propuesta es muy interesante y novedosa porque normalmente todos los *delivery* se concentran en las comidas tradicionales, en este caso diferenciándose con los gustos regionales, la mayoría cree que será una buena alternativa ya que, en la ciudad de Lima, la mayoría de la población son de otras provincias y les gustaría probar los platos típicos de su tierra.

“...extraño la comida de mi región...”

“...es más sano y me alimentaría mejor...”

“...sería novedoso probar platos típicos de otras ciudades...”

Por otro lado, mencionan que sería una propuesta innovadora y que sería bueno que los demás negocios que hacen *delivery* tengan algo parecido, al menos los fines de semana para que no todo sea comida tradicional y puedan manejar una variedad de platos de comida.

“...la comida criolla es rica pero siempre son los mismos platos...”

“...deberían de implementar los fines de semana nuevos platos...”

Es importante resaltar que los participantes en general, reconocen que actualmente en nuestro medio, existen una gran cantidad de establecimientos que ofrecen diversos tipos de comida, ya sea consumiendo dentro del local físico o haciendo un pedido por *delivery*.

Normalmente esta la costumbre de comer fuera de casa para tener una salida familiar los fines de semana, también en algunos casos hacer el pedido de *delivery*. Así mismo, éstos declaran que los precios de los establecimientos son diversos y están al alcance de todos.

“...siempre cuando uno sale se le antoja algo en el camino...”

“...hay lugares muy coloridos que llaman la atención y provoca entrar y degustar...”

“...mayormente encuentras muchos lugares para comer...”

5.2.4. Cuestionario

El instrumento que se empleó fue el cuestionario usando el método de entrevista directa, con personal debidamente capacitado y entrenado para tal fin, quienes visitaron los lugares seleccionados durante el período de recolección de información.

5.2.4.1. Ficha técnica

El muestreo fue en una sola etapa, se utilizó los siguientes tipos de muestreos no probabilísticos: Aleatorio Simple.

Es no probabilístico, porque cada uno de los comensales tiene una probabilidad desconocida de ser seleccionado. La selección es totalmente aleatorizada.

Única etapa: Se seleccionaron los siguientes lugares más transitados para efectuar las encuestas:

- Entrada al patio de comidas de Tottus, Calle Las Begonias 785, San Isidro.
- Cruce de avenidas Rivera Navarrete y Juan de Arona, San Isidro.
- Parque Kennedy, cruce de avenidas Larco y Ricardo Palma, Miraflores.

La ficha técnica del cuestionario, se detalla en la tabla 5.3.

Tabla 5.3. Ficha técnica del cuestionario

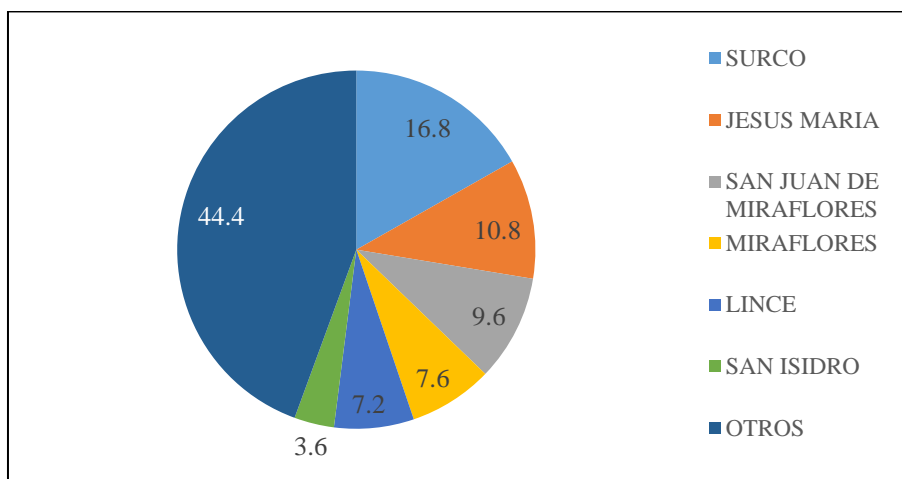
Muestra (n)	250
Frecuencia Esperada del Parámetro (P)	0,5
$z(\alpha=0,05) = 1.96$	1,96
Error muestral (E) +/-	6,20%
Nivel de confianza	95%
Distribución de muestra	125 en San Isidro 125 en Miraflores
Edad	20 años a más
Personal	1 jefe de campo, 1 supervisor y 6 encuestadores
Supervisión	Aleatoria, 30% del total de cada encuestador
Lugar de cuestionario	<ul style="list-style-type: none">• Entrada al patio de comidas de Tottus, Calle Las Begonias 785, San Isidro.• Cruce de avenidas Rivera Navarrete y Juan de Arona, San Isidro.• Parque Kennedy, cruce de avenidas Larco y Ricardo Palma, Miraflores.

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.4.2. Análisis de cuestionario

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta realizada. La encuesta y el total de resultados se encuentra en el Anexo 1.

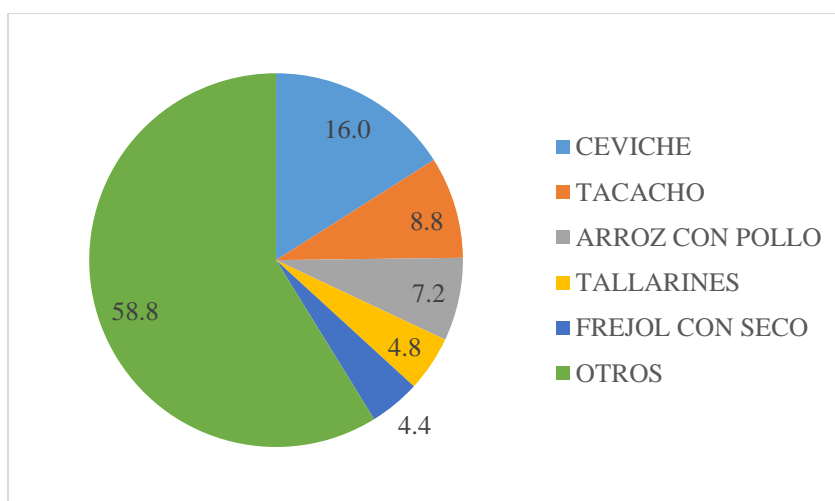
Figura 5.1. Distrito de residencia de entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.1 indica que la mayoría de los entrevistados residen en los distritos de Surco (16.8%), Jesús María (10.8%), San Juan de Miraflores (9.6%), Miraflores (7.6%), Lince (2.8%) y en otros distritos con un porcentaje menor.

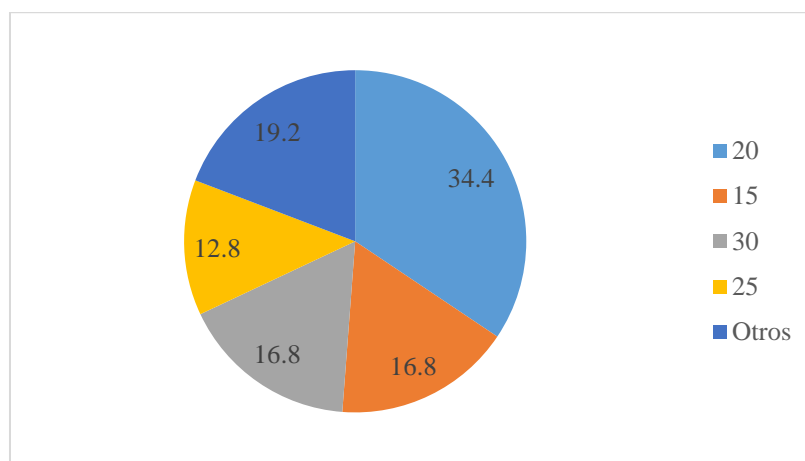
Figura 5.2. Preferencia de comidas peruanas



Fuente: Encuesta de la tesis

Como se puede observar en la figura 5.2, la mayoría de los entrevistados prefieren comer ceviche con (16.0%), seguido por el tacacho con cecina con un (8.8%), arroz con pollo con un (7.2%), tallarines con un (4.8) y frejol con seco con un (4.4%).

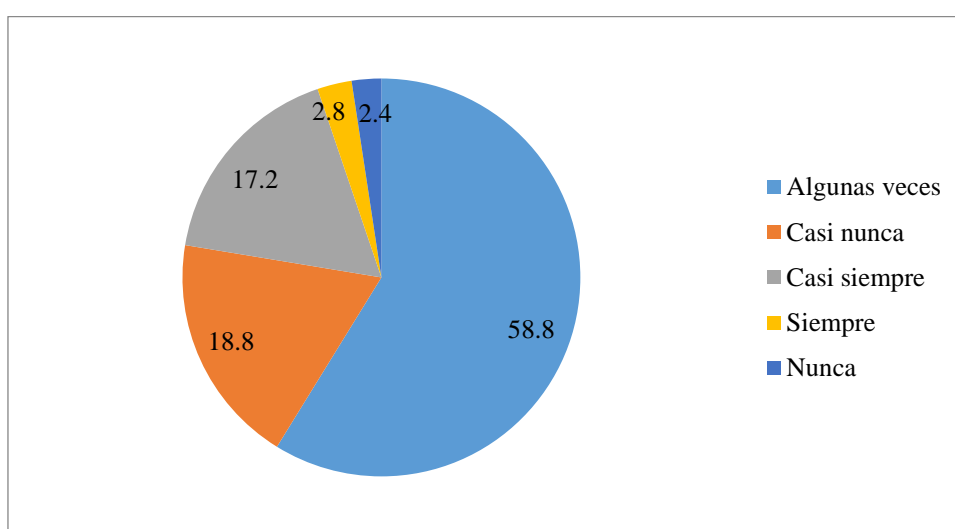
Figura 5.3. Gasto en comida de almuerzo de encuestados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.3 indica que, el 34.4% de los entrevistados manifestaron que gastarían cuando comen afuera S/20.00, el 16.8% indicaron que gastarían S/15.00, otro 16.8% indicaron que gastarían S/30.00, el 12.0% indicaron que gastarían S/25.00 y el 3.2% indicaron que gastarían S/40.00.

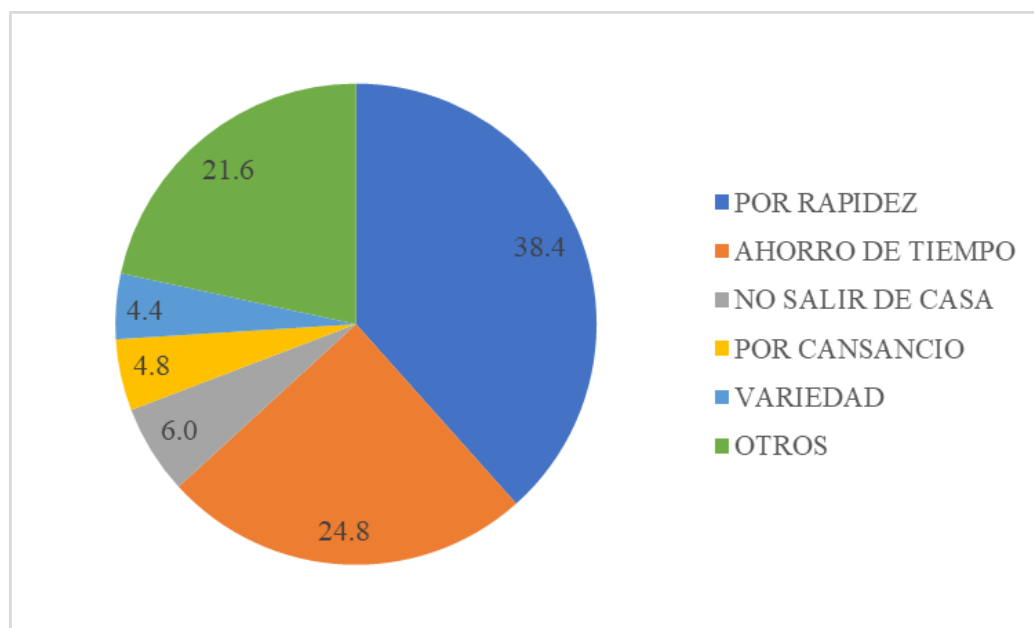
Figura 5.4. Frecuencia uso de *delivery* en almuerzo de entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.4 señala que, el 58.8% de los entrevistados señalaron que algunas veces piden el menú por *delivery*, el 18.8% menciona que casi nunca piden el menú por *delivery*, el 17.2% indica que casi siempre piden el menú por *delivery*, un 2.8% manifiesta que siempre lo hacen y otro 2.4% menciona que nunca han pedido el servicio.

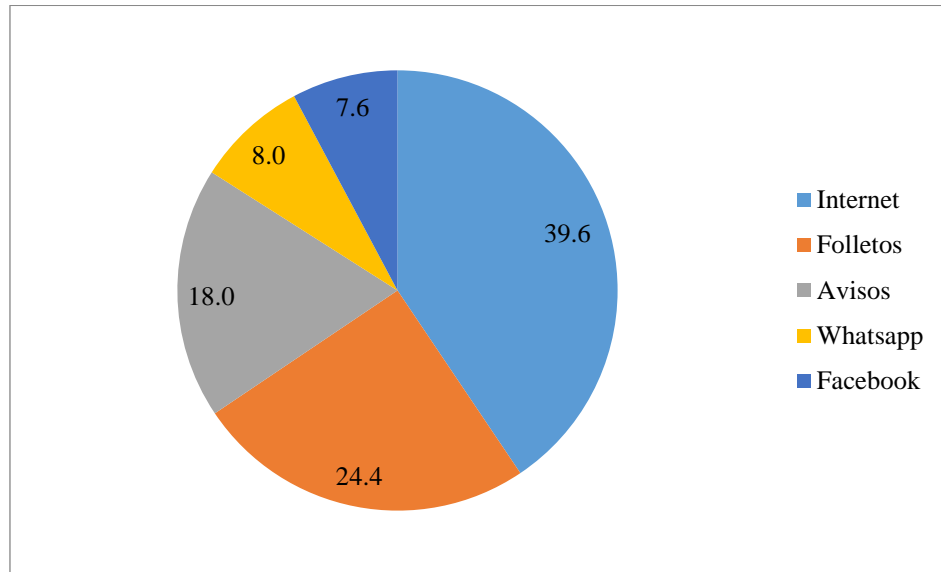
Figura 5.5. Razones para el uso de *delivery* en los entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

Los entrevistados mencionaron, como se muestra en la figura 5.5, las razones fundamentales porque ellos piden el servicio de *delivery*, un 38.4% señaló que, por la rapidez, un 24.8% indicó por el ahorro de tiempo, un 6.0% manifestó por no salir de casa, un 4.8% detalló que por cansancio y un 4.4% respondieron que por la variedad.

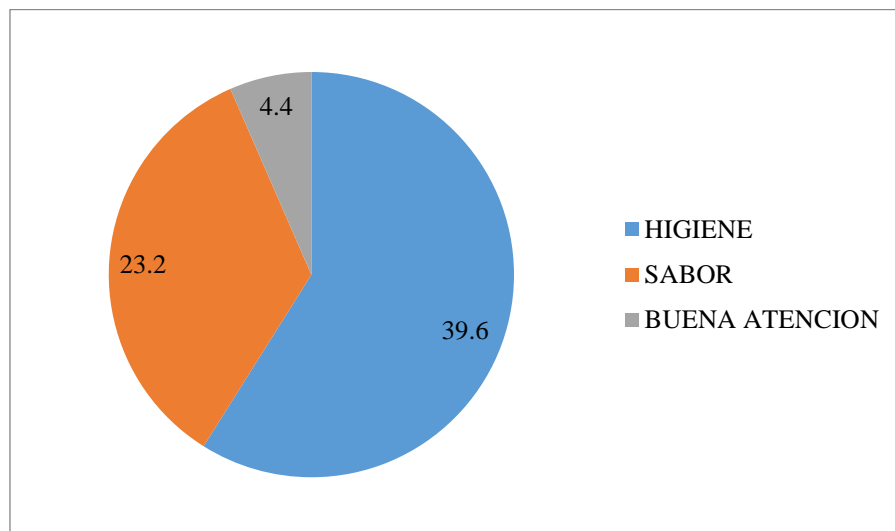
Figura 5.6. Fuentes de búsqueda de comida de entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.6 muestra que un gran porcentaje de entrevistados indican que utilizan el internet para buscar la comida que prefieren, así lo manifestó un 39.6%, por otro lado, un 24.4% menciona que busca la información mediante folletos, otro 18.0% prefieren buscar en avisos, un 8.0% prefiere usar el whatsapp y finalmente un 7.6% utiliza el Facebook como herramienta de búsqueda.

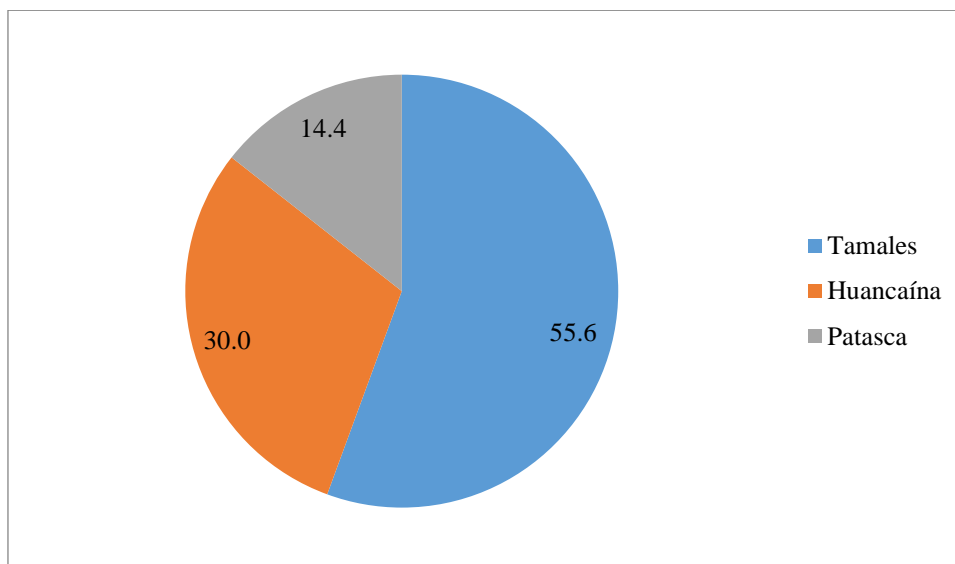
Figura 5.7. Atributos de la comida valorados por entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.7 muestra que, para la selección de la comida, un 39.6% de los entrevistados mencionaron que un atributo es la higiene, un 23.2% indicaron que es el sabor y otros con un 4.4% señalaron que por la buena atención.

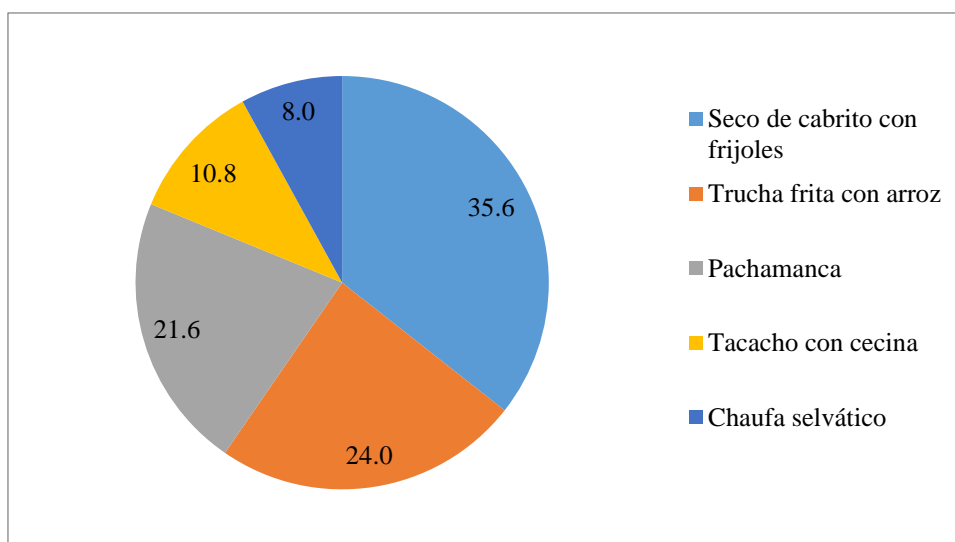
Figura 5.8. Entradas preferidas por los entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.8 indica que un 55.6% de los entrevistados indicaron que prefieren como entrada los tamales, un 30.0% mencionaron que prefieren la papa a la huancaína, finalmente un 14.4% señalaron que prefieren la patasca.

Figura 5.9. Platos de fondo preferidos por los entrevistados



Fuente: Encuesta de la tesis

La figura 5.9, muestra que un 35.6% señalaron que prefieren un seco de cabrito con frejoles, un 24.0% manifestaron que prefieren la trucha frita con arroz, otro 21.6% comentaron que prefieren la pachamanca, otro 10.8% señalaron que prefieren tacacho con cecina y finalmente un 8.0% indica que prefiere el chaufa selvático.

5.3. Estimación de la demanda

Para hacer el cálculo de la demanda se ha utilizado datos reales del MINTRA y datos rescatados de la investigación cuantitativa.

Primero, se estima la población de profesionales de grado bachiller en adelante que trabajan en Miraflores y San Isidro. Para ello, se realiza una proyección lineal utilizando como base los datos reales del MINTRA (ver tabla 5.4).

Tabla 5.4. Estimación de trabajadores mensuales en Miraflores y San Isidro

Distritos	REAL				PRONÓSTICO					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Miraflores	38,011	36,644	35,128	36,339	34,898	34,244	33,591	32,938	32,285	31,632
San Isidro	71,789	71,229	71,228	74,201	73,921	74,644	75,368	76,091	76,815	77,538
Total	109,800	107,873	106,356	110,540	108,818	108,888	108,959	109,029	109,099	109,170

Fuente: MINTRA

Como siguientes pasos se aplicaron los resultados de las encuestas para filtrar a la población y estimar el número de pedidos que se realizarán para el proyecto durante los 5 años de operación.

De la encuesta realizada, se utiliza la base de datos a mayor detalle y se están considerando las siguientes preguntas:

Relacionadas con la población:

P7: ¿Al momento de almorzar, usted?

Rpta.: “Sale al restaurante de costumbre” o “una tercera persona le trae el almuerzo”.

- Miraflores: 73.60%.
- San Isidro: 96.0%.

Comentario: Se está considerando que las personas que llevan su comida no forman parte de la demanda potencial.

P27: ¿Cuál sería el precio que pagaría, usted, por un *delivery* de plato regional?

Rpta.:

- Miraflores: 80.43%
- San Isidro: 83.20%

Relacionadas con el pedido:

P14: ¿Con qué frecuencia pide, usted, menú por *delivery*?

Rpta.: Ver tabla 5.5.

Tabla 5.5. Frecuencia de consumo de *delivery*

	Miraflores	San Isidro	Probabilidad asignada
Siempre	6.52%	0.00%	100%
Casi siempre	16.30%	22.50%	75%
Algunas veces	48.91%	66.67%	50%
Casi nunca	27.17%	10.83%	25%
Nunca	1.09%	0.00%	0%
Ponderado	50.00%	52.92%	

Fuente: Encuesta de esta tesis.

P17: ¿Si hubiese un servicio de *delivery*, menú o comida regional a la carta estaría dispuesto, usted, a solicitar este servicio?

Rpta.: Ver tabla 5.6

Tabla 5.6. Intención de uso del servicio

	Miraflores	San Isidro	Probabilidad asignada
Totalmente de acuerdo	17.39%	24.17%	100%
De acuerdo	51.09%	65.83%	75%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	10.87%	5.00%	50%
En desacuerdo	7.61%	2.50%	25%
Totalmente en desacuerdo	13.04%	2.50%	0%
Ponderado	63.04%	76.67%	

Fuente: Encuesta de esta tesis.

Con estos filtros podemos estimar la cantidad de pedidos que se pueden realizar en un día, esto se debe a que el dato del MINTRA es la foto reportada a fin de mes y se está considerando que el mismo número de trabajadores permanecerá por todo el mes en promedio.

La primera estimación consiste en filtrar a las personas que no van a consumir el producto, para lo cual nos quedamos con las personas que no traen comida y posteriormente con los que están dispuestos a pagar S/20 por el menú (ver tabla 5.7). Vale recordar que la pregunta en la encuesta está orientada sólo al plato de fondo.

Tabla 5.7. Clientes potenciales

	Porcentaje	2019	2020	2021	2022	2023
Miraflores		34,244	33,591	32,938	32,285	31,632
P7: No traen comida	73.60%	25,204	24,723	24,242	23,762	23,281
P27: Dispuestos a pagar S/20	80.43%	20,271	19,885	19,498	19,111	18,725
San Isidro		74,644	75,368	76,091	76,815	77,538
P7: No traen comida	96.00%	71,658	72,353	73,047	73,742	74,436
P27: Dispuestos a pagar S/20	83.20%	59,620	60,198	60,775	61,353	61,931
Total		79,891	80,082	80,273	80,465	80,656

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los otros filtros están orientados a la frecuencia de consumo del servicio ofrecido. Primero se filtra la probabilidad de consumo de *delivery* y posteriormente la probabilidad de consumo del servicio mismo (ver tabla 5.8 Pedidos potenciales).

Tabla 5.8. Pedidos potenciales

	Porcentaje	2019	2020	2021	2022	2023
Miraflores		20,271	19,885	19,498	19,111	18,725
P14: Prob. Cons. de <i>delivery</i>	50.00%	10,136	9,942	9,749	9,556	9,362
P17: Prob. Comp. del servicio	63.04%	6,390	6,268	6,146	6,024	5,902
San Isidro		59,620	60,198	60,775	61,353	61,931
P14: Prob. Cons. de <i>delivery</i>	52.92%	31,549	31,855	32,160	32,466	32,772
P17: Prob. Comp. del servicio	76.67%	24,187	24,422	24,656	24,891	25,125
Total		30,577	30,690	30,802	30,915	31,027

Elaboración; Autores de esta tesis.

Finalmente, considerando que el mercado de comidas posee muchos competidores, una gran parte negocios informales, y también debido a la dispersión de empresas dentro de cada distrito, se opta por una participación de mercado de 1% para el primer año e incrementos en 0.1% cada año, además consideramos 22 días de pedidos al mes durante los 12 meses del año. Así tenemos la demanda estimada de pedidos para el proyecto (ver tabla 5.9).

Tabla 5.9. Demanda proyectada

	2019	2020	2021	2022	2023
Miraflores: pedidos diarios	6,390	6,268	6,146	6,024	5,902
San Isidro: pedidos diarios	24,187	24,422	24,656	24,891	25,125
Participación de mercado	1.00%	1.10%	1.20%	1.30%	1.40%
Días/año (22*12)	264	264	264	264	264
Miraflores: pedidos anuales	16,869	18,202	19,471	20,675	21,815
San Isidro: pedidos anuales	63,855	70,921	78,111	85,425	92,862
Total pedidos anuales	80,724	89,123	97,582	106,100	114,678

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.4. Conclusiones del capítulo

El aprendizaje de este capítulo sirve de base para la elaboración del plan de negocios. Dentro de los principales hallazgos se resaltan:

- El tiempo del servicio no puede ser mayor a 1 hora.
- El precio de venta del producto (sólo plato de fondo) es de S/20.
- La frecuencia de consumo promedio del plato es de 2 a 3 veces por semana.
- El distrito de San Isidro cuenta con mayor densidad de personas jóvenes (20-30 años).
- El producto no puede ser promocionado como comida rápida, debido a la connotación negativa que tiene este término en la mente de los consumidores.
- La variedad de los platos es un factor determinante en la oferta.
- La comida criolla es preferida sobre la marina, los chifas y otros tipos de comida.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrolla el plan de marketing para la presente propuesta de negocio, con el fin de posicionarla en el mercado de manera diferenciada, y conseguir que se coloque en la mente de los consumidores de manera permanente, es decir fidelizarlos.

6.1. Objetivos de marketing

El objetivo general del plan de marketing es posicionar y consolidar a la empresa y el servicio en las mentes de los consumidores potenciales. Estos objetivos están alineados al planeamiento estratégico desarrollado anteriormente.

- Dar a conocer el nombre “Regional” con el fin que los clientes sepan que siempre encontrarán un plato conocido de la comida peruana a su disposición para el almuerzo.
- Alcanzar el 1% del mercado potencial, tomando en cuenta un ciclo de crecimiento que pase desde la introducción hasta la madurez.
- Posicionar a “Regional” como la app de servicio *delivery* de comida peruana en los distritos de San Isidro y Miraflores.
- Identificar las necesidades de los clientes potenciales.

6.2. Estrategia de segmentación

Para la segmentación de mercado seguimos los siguientes señalados en la tabla 6.1:

Tabla 6.1. Segmentación

Segmentación geográfica	De los distritos de Miraflores y San Isidro.
Segmentación demográfica	Hombres y mujeres oficinistas.
Segmentación conductual	Ocasión de compra a la hora del almuerzo. Que hagan uso del servicio <i>delivery</i> de comida elaborada.

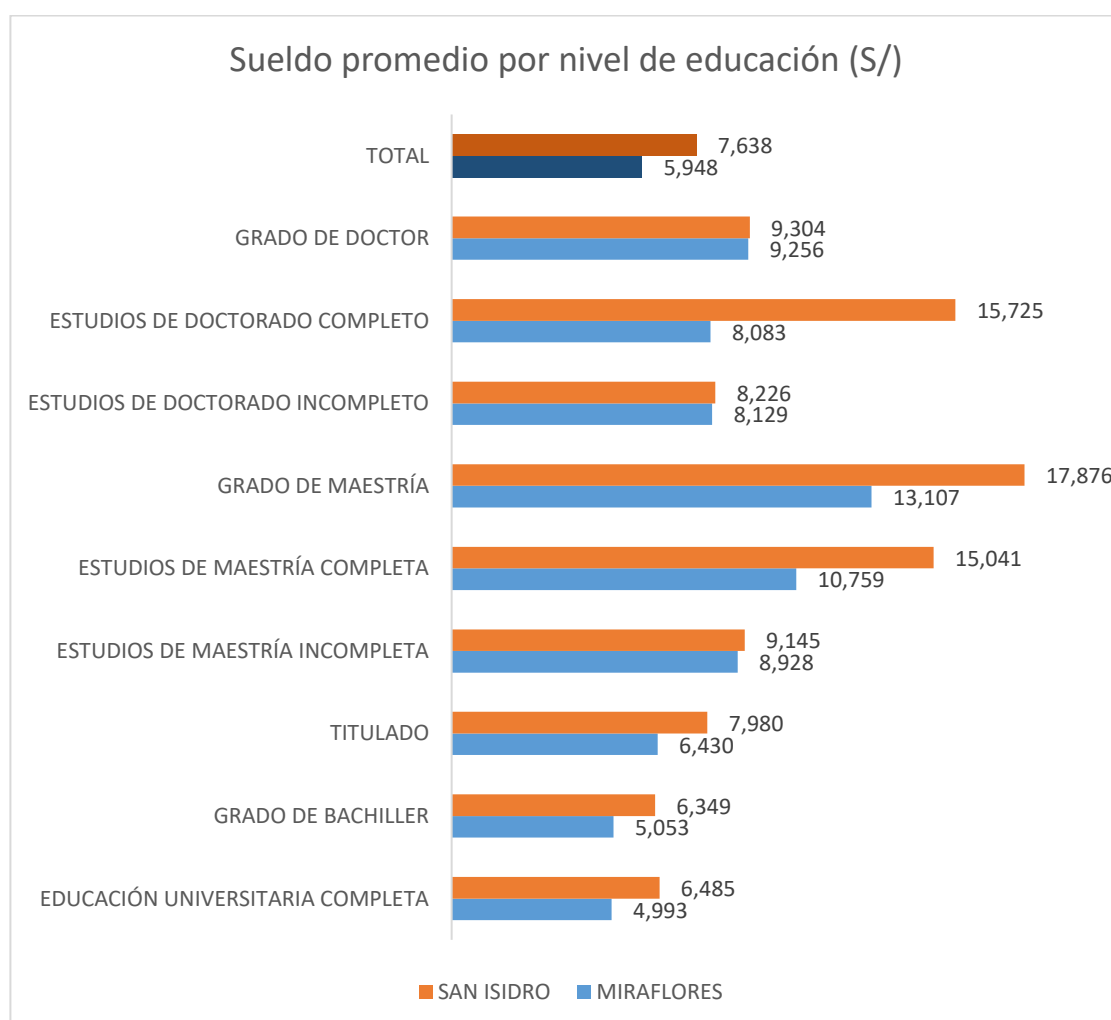
Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.1. Definición del público objetivo

“Regional” define como público objetivo hombres y mujeres que laboran como oficinistas en los distritos de Miraflores y San Isidro, con educación superior completa y cuya ocasión de consumo es a la hora del almuerzo.

En la figura 6.1 se presentan los sueldos promedio de los profesionales de los distritos de San Isidro y Miraflores. Adicionalmente el porcentaje de dinero destinado a comida es alrededor del 38% (INEI, 2018). Es así que los profesionales están en posibilidad de consumir el producto desde el nivel de bachiller en adelante.

Figura 6.1. Sueldo promedio por nivel de educación



Fuente: MINTRA (2016)

6.3. Estrategia de posicionamiento

Para el buen desempeño del presente proyecto es necesario posicionar la marca en la mente de los consumidores, como una de las primeras alternativas para el almuerzo diario de los oficinistas de Miraflores y San Isidro a través de los canales de comunicación y venta (app, web, redes sociales). Además, en caso el deseo fuera de comida peruana, el oficinista debe tener en los primeros meses de funcionamiento a “Regional” como una de sus tres alternativas. Por ello es importante la sazón de cada uno de los platos y el buen funcionamiento de la plataforma.

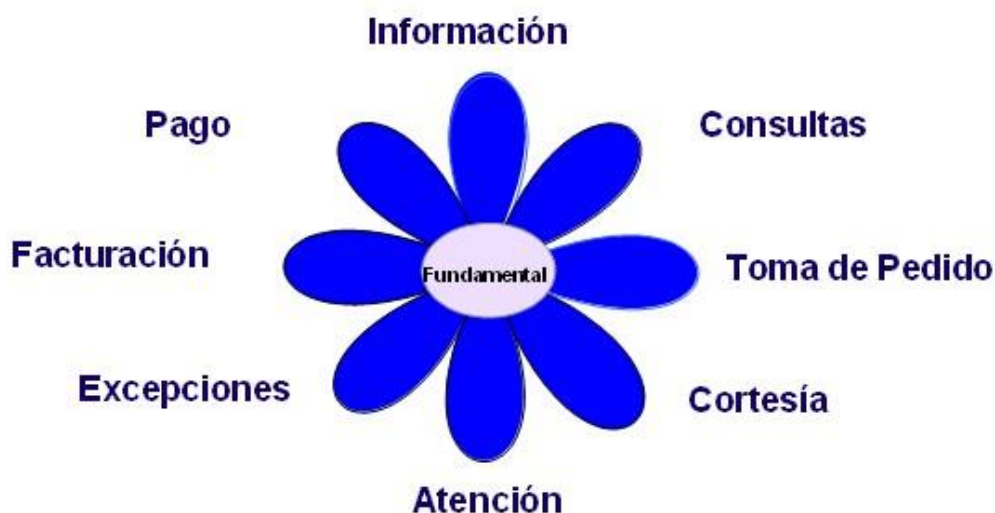
Para esto “Regional”, ofrece una serie de atributos los cuales están de acuerdo con los atributos resultantes del estudio de mercado realizado en un capítulo anterior, como:

- Rapidez en la atención del pedido.
- Variedad de platos diarios. Para ello se tendrá una amplia carta con platos regionales de fondo, entradas y bebidas.
- Buena sazón. La experiencia de uno de los socios hará que los platos tengan un sabor tradicional y exquisito de la comida peruana.
- Facilidad de uso de la aplicación. El cliente no sólo pensará en lo delicioso de los platos sino en lo sencillo de solicitarlos, siempre a tiempo y en la puerta de su centro de labores.

6.4. Flor de servicios de Lovelock

Una herramienta útil para diferenciar el producto a ofrecer es la flor de Lovelock, donde se crea una flor con sus pétalos (ver figura 6.1). Cada pétalo indica una técnica distinta con el fin de que el cliente prefiera nuestro producto por encima de los de la competencia.

Figura 6.2. Flor de servicios de Lovelock



Fuente: Todo Marketing, 2018.

A continuación, se desarrolla cada pétalo:

Información: la empresa debe proveer toda la información de los productos ofrecidos a los potenciales clientes mediante la app, página web, redes sociales y folletos.

Consulta: las consultas que tengan los clientes pueden ser absueltas por la app móvil, página web, redes sociales y por teléfono.

Toma de pedido: la toma de los pedidos se llevará a cabo mediante 2 vías: app móvil y por teléfono.

Cortesía: todos los empleados de “Regional” serán entrenados para atender siempre con los mejores valores y actitudes. Principalmente las personas que tomen los pedidos, quejas y los motorizados.

Atención: “Regional” siempre estará pendiente de las necesidades que tengan los clientes. Para ello se tendrá la retroalimentación de los motorizados y de la gente que toma los pedidos.

Excepciones: Se tendrán mapeados pedidos especiales que puedan tener los clientes, como por ejemplo ofrecer algunos tipos de bebidas adicionales que no están incluidos en el menú o atender en horarios distintos a los previamente establecidos. Todos estos pedidos especiales tendrán un costo adicional.

Facturación: El costo de los menús podrán ser vistos por el cliente a través de la app o se le indicará por teléfono, dependiendo del método que elija para hacer sus pedidos. Antes de finalizar la transacción el cliente podrá ver el costo total de su pedido.

Pago: El pago de los productos ofrecidos se realizarán en 2 modalidades: pago vía web con tarjeta de crédito y pago contra entrega. Ambos serán explicados en la app.

6.5. Marketing mix

Para el Marketing Mix se utilizarán las 4“P” del Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. A partir de cada uno, se buscará desarrollar estrategias de posicionamiento.

6.4.1. Estrategias del producto

Para la estrategia del producto es necesario detallar los atributos que tendrá el mismo:

- Se tratan de platos regionales preparados con insumos de una calidad igual o superior a la de los competidores similares. La preparación de estos se encontrará enmarcada por la norma HACCP que garantice la inocuidad de los alimentos y con ello que los clientes perciban higiene en la preparación de sus alimentos.
- La marca será lo que represente a la propuesta. Para el presente caso se han tomado en cuenta dos puntos principalmente: el nombre y el logo. El nombre es “Regional” el cual evoca la existencia de las varias regiones del Perú. El lema del producto será:

EL BUEN SABOR ... REGIONAL

Por otro lado, el logo de la empresa el cual aparecerá en la app y en los empaques del mismo debe estar asociado a un plato tradicional casero lleno de frescura (ver figura 6.2).

Figura 6.3. Logo de la marca



Elaboración: Autores de la tesis.

- El empaque es un factor primordial para este producto puesto que es donde llega la comida, y probablemente de donde comerá el cliente. Por tal motivo, lo que se propone es emplear envases transparentes reciclables de plástico termoformado, de forma rectangular o redonda. Esto debido a que los envases de tecnopor que emplean los *delivery* de menús son poco higiénicos y pueden llegar a cambiarle el sabor a la comida. La figura 6.3 presenta un ejemplo de empaque.

Figura 6.4. Ejemplo de empaque



Fuente: Alico (2018).

- En cuanto el etiquetado, este debe ser armonioso. Se colocará una etiqueta con el nombre y apellido de la persona, así como el de su número celular, el nombre de la empresa y el contenido de su pedido. De preferencia se buscará que esta

sea autoadhesiva similar a las que se usan en los supermercados, y que no sólo sea un papel.

6.4.2. Estrategias del precio

Para el cálculo del precio, con mayor exactitud se están tomando en consideración dos aspectos: la disposición de pago y el precio de mercado.

El primero se mide a través del estudio de mercado cuantitativo y cualitativo donde obtuvimos los siguientes resultados:

Cuantitativo, según lo identificado en el estudio cuantitativo de mercado realizado, el público objetivo dispuesto a pagar 20 soles como mínimo por un plato de fondo representa el 63.2% de los encuestados de una muestra compuesta por 250 encuestados, por lo que se toma este precio como referencia. Cualitativo, se realizó bajo la técnica de entrevistas a expertos dio como resultado que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por un plato de fondo entre 20 a 30 soles por un *delivery* de comida regional.

El segundo se obtuvo de la oferta existente conocida, previamente se identificaron los tres principales restaurantes que actuarán como competencia directa. La tabla 6.1, indica estos locales y el precio promedio al que ofrecen sus platos. El precio promedio de una entrada es de S/ 16, de un plato de fondo de S/ 30 y de una bebida de S/ 7.

Tabla 6.2. Precios de competidores directos

Productos	Mi Gran Combo			Precio Promedio
	Peruano	Sr. Saltado	Aromas Peruanos	
Piqueos y Entradas /Sopas	S/ 8.00 - S/ 17.00	S/ 12.00 - S/ 19.00	S/ 14.00 - S/ 24.00	S/ 8.00 - S/ 24.00
Plato Principal	S/ 20.00 - S/ 26.00	S/ 17.50 - S/ 22.00	S/ 24.00 - S/ 41.00	S/ 17.50 - S/ 41.00
Bebidas	S/ 4.00 - S/ 10.00	S/ 2.50 - S/ 4.50	-	S/ 2.50 - S/ 10.00

Fuente: Autores de la tesis.

De acuerdo con la información obtenida sobre disposición de pago y el precio de mercado, se define el precio para el producto de “Regional” en S/ 22.90 (el precio de S/ 20 de la encuesta sólo incluye plato de fondo) lo cual incluye una entrada, un plato de

fondo y un refresco. Asimismo, esto se encuentra bastante relacionado con la percepción de la calidad del producto el cual estará al nivel o por encima de los restaurantes de la competencia.

De este modo, el cliente no sólo sentirá que está comiendo un menú común, sino que está a altura de restaurantes de reputación de la capital a nivel de sazón, insumos y sabor. Esto puede llegar a ser incluso parte del estatus que los clientes quieran proyectar a su entorno. Por esta experiencia el cliente debe estar dispuesto a pagar un monto adicional al menú tradicional, pero no tan elevado como un restaurante.

6.4.3. Estrategias de distribución o plaza

Para el caso de “Regional” se tiene claro que uno de los puntos críticos es la distribución de los platos. Para ello se debe tomar en cuenta que el centro de operaciones se encuentra en el distrito de Surquillo, es decir en un punto medio de los dos distritos que se atenderán: Miraflores y San Isidro. La ubicación del local además permitirá optimizar costos y tiempos de entrega. Mayor detalle se tocará en el capítulo 9: Plan de operaciones.

El *delivery* se realizará a través de flota motorizada tercerizada en alianza estratégica con un proveedor del mercado.

6.4.3.1. Propuesta de canal

El canal principal de ventas de “Regional” es la aplicación móvil, la cual será intuitiva y amigable que facilite la solicitud de pedidos y se muestre gráficamente los platos. Permitirá hacer el seguimiento del pedido, la calificación del servicio. Esto último permitirá retroalimentar las oportunidades de mejora del servicio.

Además del aplicativo móvil, se utilizará la web para recibir pedidos. Este canal en el caso de oficinistas suele ser de fácil acceso. La web se desarrollará en html 5 y será *responsive*, es decir, se adaptará a cualquier tipo de pantalla de dispositivos móviles.

6.4.3.2. La aplicación móvil

Un eslabón crítico es el desarrollo de la aplicación o app. Por ello se ha trabajado arduamente en el prototipo de la misma (ver figuras 6.4 y 6.5). Para el buen accionar de la app se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Lo primero que debe realizar un cliente de “Regional” es registrarse en la app, registrando sólo su nombre, su teléfono y un correo electrónico. Una vez que inicie a realizar los pedidos irá creando un historial de platos comprados, es decir de sus preferencias. Una persona no puede realizar un pedido si antes no se ha registrado en la app. Cabe resaltar que, los datos que ingresen se encuentran protegidos de acuerdo a la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

Figura 6.5. Prototipo app I



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 6.6. Prototipo app II



Elaboración: Autores de esta tesis.

- En cuanto a la programación y el diseño de la app, esta será lo más amigable posible para los usuarios y se adecuará de la mejor forma al dispositivo en el que se descargue, ya sea Tablet o Smartphone.
- Cuando el usuario vaya a realizar su pedido, no sólo encontrará el nombre y el precio de los platos, sino que verá una foto real de lo que recibirá. Para ello se ha planeado desarrollar un catálogo de fotos con los platos (Anexo 4). Además, se mencionarán los principales ingredientes de cada plato para que las personas puedan prevenir en caso fueran alérgicas a algún insumo.
- Una vez elegido el plato se grabará la hora del pedido para el usuario y para “Regional”. Esta información será parte del historial. Hasta este momento sólo se ha comprado.
- El paso siguiente es el de realizar el pago, el cual puede ser de hasta tres maneras: la primera es a través de pago con tarjeta de crédito o débito mediante la app, la segunda es con dinero en efectivo, y la tercera es con pago directo con tarjeta de crédito o débito para lo cual el motorizado que realice la entrega siempre llevará un POS. Tomando en cuenta el uso de estos medios de pagos se contratará el

servicio de una empresa que certifique la seguridad al momento de realizar la transacción.

- “Regional” emplea su aplicación móvil para ofrecer sus productos, pero también la usa como herramienta de control y monitoreo de las preferencias de sus usuarios, lo que le permite realizar acciones y medidas acordes a la estrategia de la empresa.
- Se planea medir el comportamiento de los clientes en la app mediante la recopilación de su historial de visitas web. Para ello se utiliza *Google Analytics*, la cual es una herramienta gratuita.

6.4.4. Estrategia de promoción

Para la estrategia de promoción se prevé el uso de publicidad a través de medios online y volantes en oficinas de las zonas de Miraflores y San Isidro. Se pasa a describir cada medio a utilizar:

- Medios impresos: Se utilizará el siguiente medio:
 - Volantes: que estarán dirigidos a los oficinistas de San Isidro y Miraflores y se les indicará los horarios de pedidos, promociones y platos especiales. También se explicará el método de hacer los pedidos.
- Digital: se invertirá en anuncios online a través de Google ads con avisos dirigidos a las zonas ya determinadas, así como en *Google Adwords* para tener la prioridad al momento que un potencial cliente busque comida regional. Otros medios masivos a utilizar serían Youtube y Facebook
- *Emailing* masivo: se tendrá acceso a bases de datos mediante las cuales se enviarán promociones y los platos del día.

6.4.4.1. Plan de lanzamiento de la app

Este será el inicio para las campañas de lanzamiento durante el periodo inicial de operaciones del servicio de app para los clientes. En esta etapa se realizará una campaña publicitaria para los usuarios finales para persuadirlos a usar el servicio el cual ofrecerá comida regional a *delivery*.

6.4.4.2. Campaña de lanzamiento

Esta campaña incluirá una promoción por el cual los usuarios tendrán un descuento de S/ 5 soles en sus pedidos para los 3 primeros meses. Esto les permitirá probar el producto y conocer la calidad del servicio. Para que los usuarios se enteren de este beneficio se utilizarán principalmente los volantes, los cuales contarán con una clave para acceder al descuento a través de la app. También se utilizarán las redes sociales para la campaña de lanzamiento.

Esta campaña tendrá una duración de 3 meses desde el lanzamiento. Luego de ese momento se buscará mantener al usuario mediante la oferta de planes de alimentación semanales o mensuales. A continuación, se explica esta campaña en cada medio:

- **Redes sociales**

Se usarán debido a la tendencia actual de ser el principal medio de comunicación masiva con llegada al público en todos los niveles socioeconómicos, principalmente en las zonas ya determinadas. Para ello se usará Facebook y Youtube de la forma ya explicada anteriormente. Asimismo, en ambos sitios se le permitirá luego de los anuncios acceder automáticamente a Playstore o iStore para descargar la app sin costo.

6.5. Presupuesto de marketing

Se explican los montos que se invertirán para masificar el uso de la aplicación, incluyéndose los gastos de publicidad previamente explicados.

- **Campaña promocional** Como se mencionó anteriormente se ha considerado un descuento de 5 soles para los 3 primeros meses usando esta aplicación. La forma que se refleja este gasto en el estado de resultados y en el flujo de efectivo es multiplicando los 5 soles por el número de usuarios.

La proyección de ventas para el primer año es el siguiente (ver tabla 6.3).

Tabla 6.3. Proyección de ventas mensuales para el primer año

Vtas. Mens. (unidades)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
N de clientes	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
N Platos Regionales / 22 días	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726

Elaboración: Autores de esta tesis

En base a esto se calcula que el total de inversión por los descuentos para los 3 primeros meses sería el siguiente:

Tabla 6.4. Inversión en descuentos 3 primeros meses

Promoción Descuento Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Descuento (S/ 5. por plato)	S/ 33,632	S/ 33,632	S/ 33,632

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Medios digitales.** La estrategia en medios digitales tiene como fin explorar internet y demás herramientas digitales con el fin de llegar a la mayor cantidad de público objetivo. No sólo eso, sino que se realiza seguimiento a quienes visitan la aplicación con el fin de crear un perfil de usuarios, para luego llegar a un mayor número de personas. De este modo se busca obtener lo siguiente:
 - Flujo: esto se obtiene a partir de llamar la atención a los potenciales usuarios para que no abandonen la app, ni la página de Facebook en menos del primer minuto.
 - Funcionalidad: se busca que la navegabilidad sea intuitiva y amigable para los usuarios.
 - Feedback: se busca una interacción que retroalimente a la empresa con el fin de que los clientes no abandonen el servicio.
 - Fidelización: luego de darle el mejor servicio a los clientes y que éste se sienta cómodo no se le puede dejar escapar. Para ello se debe identificar lo que quiere y en qué forma.

A continuación, se detalla el gasto que se realiza por cada uno de ellos.

- **Facebook**

Se planea invertir 720 soles mensuales durante el primer año. El gasto se reducirá a 360 soles posterior al primer año de lanzamiento.

- **Youtube**

La inversión que se utilizará en la plataforma de Youtube será de S/ 9,600, la cual será para la elaboración del video promocional. Este se

verá previamente al video que está buscando el usuario. Luego se realizará una inversión mensual de S/ 2,400 desde el inicio de las operaciones hasta el final del primer año.

- **Google Ads**

El monto será de S/ 240 mensuales durante todo el tiempo de operación de la empresa.

- **Medios impresos.** A continuación, se indica el presupuesto:

- **Volantes**

Se invertirá S/ 600 anualmente durante todo el tiempo de operación de la empresa.

6.6. Indicadores

Para evaluar el buen desempeño del marketing de la empresa se realizan las siguientes acciones:

- Encuestas virtuales a través de la app para conocer cómo se enteraron de Regional y cómo se desempeña el servicio.
- Número de usuario en Facebook y la app: permite conocer el volumen de usuarios en las redes y el número efectivo de usuarios registrados.
- Monitoreo del tiempo que las personas ven los anuncios en los portales antes mencionados.
- Tasa de conversión: nos permite medir cuantos de los usuarios registrados compran al mes.

6.7. Conclusiones del capítulo

- El plan de marketing está enfocado en presentar un servicio de comida regional diferente respecto a los restaurantes tradicionales, enfocado principalmente para las personas que trabajan en los distritos de San Isidro y Miraflores.
- Los productos por ofrecer comprenden principalmente platos regionales del Perú. El nombre de la empresa se ha definido como Regional, el cual invoca a la propuesta de valor. El eslogan es “El buen sabor Regional”.
- Asimismo, se ha establecido el precio de S/ 22.90 lo cual incluye una entrada, un plato de fondo, un refresco y el envío. La estrategia de ventas comprende de

dos actividades clave: la incorporación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes existentes. Esta última actividad es clave para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

- En el presente capítulo se desarrolla el plan de marketing para la presente propuesta de negocio, con el fin de posicionarlo en el mercado de manera diferenciada, y conseguir que se coloque en la mente de los consumidores de manera permanente, es decir fidelizarlos.

CAPÍTULO VII. PLAN OPERATIVO

El presente capítulo señala los procesos y actividades necesarias para el funcionamiento de “Regional”. Tomando en consideración el lugar donde se producen los alimentos, que luego son enviados hacia los lugares demandados (centros de labores). Se considera el siguiente listado; los equipos, el mobiliario, los horarios e indicadores de monitoreo del negocio. Esto sin dejar de tomar en cuenta que las solicitudes de platos tradicionales se realizan desde una plataforma virtual ubicada a través de la página web o la app móvil.

7.1. Objetivos del plan operativo

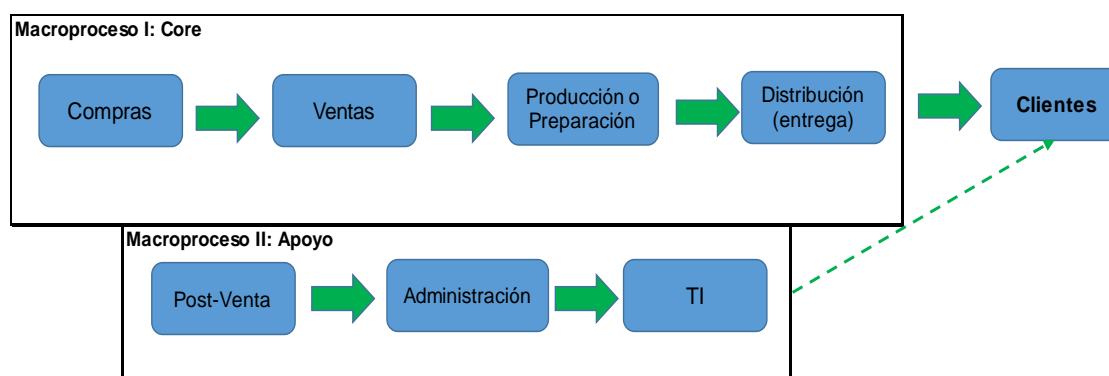
Los principales objetivos a desarrollar en este acápite son:

- Determinar la ubicación del centro de operaciones, donde se realizan los procesos de producción y distribución.
- Diseñar el *layout* de las operaciones, permitiendo el flujo correcto de todas las actividades, evitando flujos cruzados y optimizando el uso de las zonas de trabajo.
- Determinar el macroproceso de la operación, identificando procesos *core* del negocio y procesos de soporte, además de identificar las actividades de cada proceso.
- Determinar la inversión de recursos necesarios para el inicio de funcionamiento de “Regional”.
- Determinar indicadores de control para monitorear el buen desempeño del presente plan de negocios, indicadores internos e indicadores de control de nuestros aliados estratégicos.

7.2. Procesos de “Regional”

“Regional” presenta dos tipos de procesos, los primarios o principales que son propios del *core* del negocio y los procesos de soporte o apoyo. Estos dos bloques son los macroprocesos. La figura 7.1 presenta los macroprocesos y procesos de “Regional”.

Figura 7.1. Macroprocesos y procesos de “Regional”



Elaboración: Autores de esta tesis.

A su vez los procesos se dividen en subprocesos y estos últimos tienen actividades (ver tabla 7.1). Cabe mencionar que los subprocesos de ruteo, entrega, contabilidad y desarrollo tecnológico son tercerizados, esta decisión se sustenta de la siguiente forma:

- En el caso del ruteo y entregas, se necesita de un aliado estratégico con experiencia en el negocio de distribución, que cumpla con los plazos de entrega y cuente con experiencia de trato al cliente.
- Por otro lado, contabilidad y desarrollo tecnológico no pertenecen a las actividades *core* del negocio, ambas son actividades de soporte.

Tabla 7.1. Procesos, Subprocesos y Actividades de “Regional”

Proceso	Subproceso	Actividad
Compras	Listado de insumos	En base al plato se anotarán los insumos requeridos
	Compra de insumos	Se procederá a comprar los insumos enlistados
Ventas	Promoción	Dar a conocer el producto al público objetivo
	Registro	Inscripción en la app
	Venta	Cobro del pedido
Producción	Preparación de insumo	Limpieza y acondicionamiento de insumos
	Preparación de platos	Preparación de platos y empaque
Entrega	Ruteo	Preparar la ruta a seguir por el motorizado
	Entrega	Entrega del empaque en los centros de labores
Post venta	Atención al cliente	Dar atención a las consultas y quejas de los clientes
Administración	Recursos Humanos	Selección, contratación, evaluación y capacitación
	Contabilidad	Registros y manejo de libros contables
	Marketing	Proponer la estrategia de mercadotecnia
Tecnología	Creación y monitoreo	Velar por el buen funcionamiento de la app

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.1. Procesos principales, primarios o core

A continuación, se detallan los principales procesos del presente plan de negocios.

7.2.1.1 Compras

Debido a la naturaleza de los productos a utilizar (perecibles), uno de los procesos más importantes a manejar son las compras, una buena compra define sobrantes o faltantes en los insumos que pueden generar complicaciones en la respuesta de la operación.

El cocinero de “Regional” en base a su amplia experiencia en el sector, es el responsable de generar y mantener actualizada la hoja de receta de productos a vender, esta hoja contiene información de los insumos a utilizar por cada plato.

Con la definición de las hojas de producción, el responsable de compras realiza un cruce de información que involucra los platos estimados a vender durante un periodo de tiempo (propuesta semanal) y las recetas definidas por el cocinero, obteniendo como resultado el total de insumos necesarios a utilizar según planificación.

Adicional al control de planificación semanal, el responsable de compras realiza monitoreos diarios, genera el cruce de la información a nivel de salida de insumos real versus el planificado, teniendo precisión en los stocks finales y tomado medidas correctivas en las compras de ser necesario.

El tiempo y la frecuencia de compra, depende de la demanda y de la capacidad del almacén, con ambas actividades claras se define dos tipos de compras:

- Compras programadas.
 - Característica: aquellas que se contemplan dentro de un abastecimiento semanal o mensual, de acuerdo a la negociación con el proveedor.
 - Ventaja: Costos competitivos por volumen, detallados en los costos variables.
- Compras de Urgencia.
 - Característica: aquellas que se generan en el día, debido a una necesidad no planificada.

- Desventaja: presentan un sobrecosto, por costos en transporte, recurso humano, documentario, otros, se estima un 5% de incremento sobre una compra programada.

Para las compras se frecuenta los mercados mayoristas y terminales donde se pueden adquirir productos frescos y a precios competitivos, a través de alianzas estratégicas las compras de suministros o insumos se entregan en la puerta del centro de operaciones (ver figura 7.2).

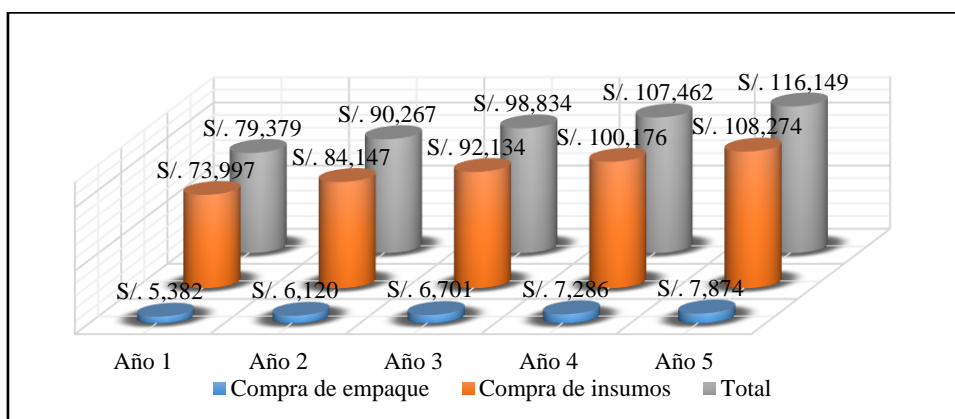
Figura 7.2. Generación de compras de materiales



Elaboración: Autores de esta tesis

El presupuesto de compras mensual de insumos, empaque y cubiertos que se contempla en el presente plan de negocios, presenta un constante crecimiento anual, con lo cual el presupuesto promedio mensual se incrementa todos los años, según la figura 7.3 se describe que el primer año se cuenta con un presupuesto de compras mensual de S/ 79,379 y el último año con S/ 116,149, un incremento de 46% acumulado a los 5 años después de inicio de actividades.

Figura 7.3. Compras de insumos promedio mes - Regional

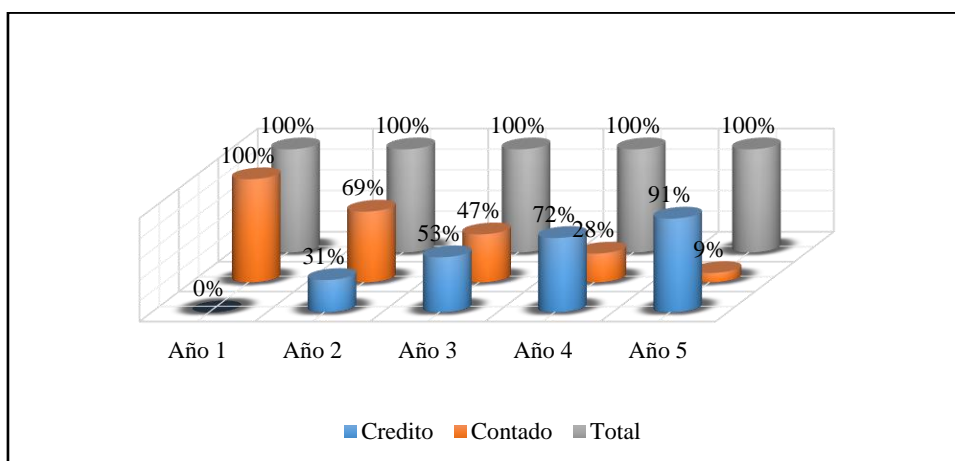


Elaboración: Autores de esta tesis

La gestión de compras también contempla la negociación de la adquisición de insumos y empaques frecuentes, a través de una orden de compra se dimensionan las cantidades a adquirir y se especifica la forma de pago.

Según figura 7.4 el presente plan de negocios iniciará con 0% de crédito del total de sus compras en insumos, empaques y otros durante el primer año, alcanzando hasta un financiamiento de 90% el quinto año, en base a la sólida negociación y cumplimiento de pagos.

Figura 7.4. Gestión de compras – estructura de financiamiento



Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.1.2. Ventas

El proceso de ventas aparece como segundo en la secuencia de la figura 7.5, se da casi al mismo tiempo del proceso de preparación de alimentos. Luego de haberse inscrito en la app o la web, el cliente puede realizar el registro de su pedido y pago en caso de ser a través de tarjeta de crédito o débito. Los cobros pueden realizarse en el momento de la entrega, en efectivo o con tarjeta.

Figura 7.5. Generación de ventas



Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.1.3. Producción

La etapa de producción comienza con la limpieza de insumos y su preparación a través de lavado, deshuesado, trozado, corte, entre otras actividades. Para el caso de alimentos e insumos envasados se monitoreará constantemente su fecha de vencimiento y registro sanitario, las diferentes actividades involucradas en el proceso de producción se detallan en la figura 7.6.

Figura 7.6. Proceso de producción de un plato

Actividad	Horario	# Personas	Secuencia de actividades delimitadas por tiempos																					
Ingreso Personal	07:00 - 07:30 a.m.	4	0.50																					
Limpieza de Productos	07:31 - 08:30 a.m.	4	0.50	0.50																				
Habilitacion	08:31 - 09:30 a.m.	4			0.50	0.50																		
Cocina	09:31 - 11:00 a.m.	4				0.50	0.50	0.50																
Servido y empackado	11:01 - 12:30 p.m.	3							0.50	0.50	0.50													
Agrupacion de pedidos	11:01 - 13:00 p.m.	1							0.50	0.50	0.50	0.50												
Refrigerio	13:01 - 14:00 p.m.	4																		REFRIGERI				
Limpieza Cocina	14:01 - 15:00 p.m.	3																		0.50	0.50			
Recepcion Materiales	14:01 - 15:00 p.m.	1																		0.50	0.50			
Almacenamiento	15:01 - 16:00 p.m.	2																				0.50	0.50	
Tiempo Acumulado			8 hr																					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las actividades del personal de operaciones se distribuyen por tareas y horarios de ejecución, según la tabla 7.2 se detallan las actividades por persona.

Tabla 7.2. Descripción de personal por actividad

Actividad	Horario	# Personas	Quién lo Hace?
Ingreso Personal	07:00 - 07:30 a.m.	4	1 Cocinero + 2 Ayudante + 1 auxiliar
Limpieza de Productos	07:31 - 08:30 a.m.	4	1 Cocinero + 2 Ayudante + 1 auxiliar
Habilitacion	08:31 - 09:30 a.m.	4	1 Cocinero + 2 Ayudante + 1 auxiliar
Cocina	09:31 - 11:00 a.m.	4	1 Cocinero + 2 Ayudante + 1 auxiliar
Servido y empacado	11:01 - 12:30 p.m.	3	1 Cocinero + 2 Ayudante
Agrupacion de pedidos	11:01 - 13:00 p.m.	1	1 Auxiliar
Refrigerio	13:01 - 14:00 p.m.	4	1 Cocinero + 2 Ayudante + 1 auxiliar
Limpieza Cocina	14:01 - 15:00 p.m.	3	2 Ayudante + 1 auxiliar
Recepcion Materiales	14:01 - 15:00 p.m.	1	1 Cocinero
Almacenamiento	15:01 - 16:00 p.m.	2	2 Ayudante

Elaboración: Autores de esta Tesis

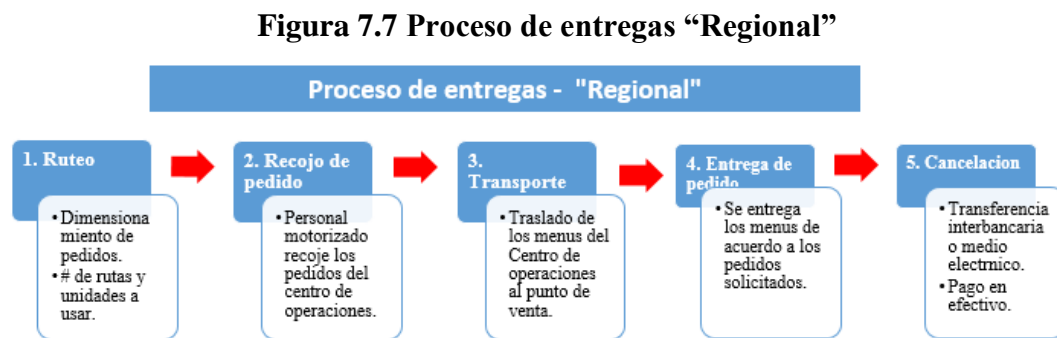
En cuanto a la preparación de los platos, el cocinero y las personas encargadas deben contar con uniforme y con las medidas de higiene necesarias. Asimismo, todo personal que tenga acceso a la cocina y/o contacto directo con los alimentos debe cubrirse la cabeza con gorros y el rostro con mascarillas.

En esta fase, es donde se realiza el sazonado, sancochado, frito, horneado, y demás preparados de los platos, según los pedidos recibidos. Asimismo, una vez listas las ollas con los platos se procede a servir los alimentos en los empaques previamente señalados y se le colocan los datos de destino del mismo. Una vez listos todos los pedidos del día son separados según el destino de los mismos: Miraflores y San Isidro.

Todas las actividades de preparación y de empaquetado cumplen con las normas HACCP de vigilancia y control sanitario para restaurantes y servicios afines, el cual está formado por la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA. Esta norma señala que los restaurantes y servicios afines deben ubicarse en zonas libres de cualquier fuente de contaminación posible. Esto con el fin de identificar, evaluar y controlar peligros que son importantes para la inocuidad de los insumos, ingredientes y platos finales.

7.2.1.4. Entrega

La entrega consta de cinco etapas las cuales pueden ser visualizadas en la figura 7.7.



Elaboración: Autores de esta tesis

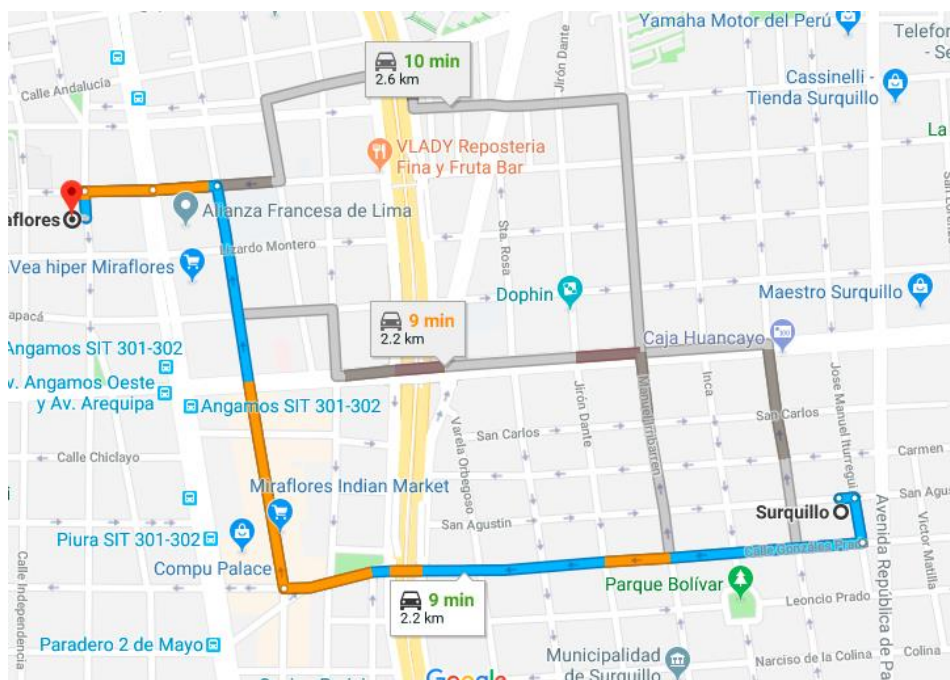
La decisión de tercerizar el *delivery* se define en función de las ventajas y desventajas descritas a continuación:

- Ventajas:
 - Conocimiento especializado de la distribución. El planeamiento y ruteo es responsabilidad del tercero.
 - Personal experimentado y capacitado. La empresa brinda constante capacitación y entrenamiento a su personal, al tratarse de su actividad principal.
 - Mayor eficiencia en tiempos y costos. El volumen inicial de ventas proyectado no es suficiente para contar con flota propia, el tercero, sin embargo, puede consolidar pedidos de otros clientes.
 - Mayor capacidad de respuesta. La necesidad de transporte se adapta mejor a los picos de pedidos, incluso en épocas de mucha volatilidad.
- Desventajas:
 - Se pierde el control de los tiempos o el cuidado de los alimentos transportados.
 - Se pierde el control de la relación e imagen frente al cliente. Siendo el motorizado la única persona que interactúa físicamente con el cliente.
 - Riesgo de no recibir el pago en efectivo hecho al motorizado.

Como se aprecia, existen punto a favor y en contra. La razón principal de elegir la distribución tercerizada es la capacidad de respuesta a la incertidumbre de los pedidos y un costo unitario de S/3 (según cotización) que resulta ser adecuado para los intereses del negocio. De esta forma “Regional” puede focalizar sus esfuerzos en la producción. Con respecto a las desventajas, el riesgo de no recibir los pagos se controla o mitiga con un seguro de deshonestidad con el que estas empresas de distribución cuentan.

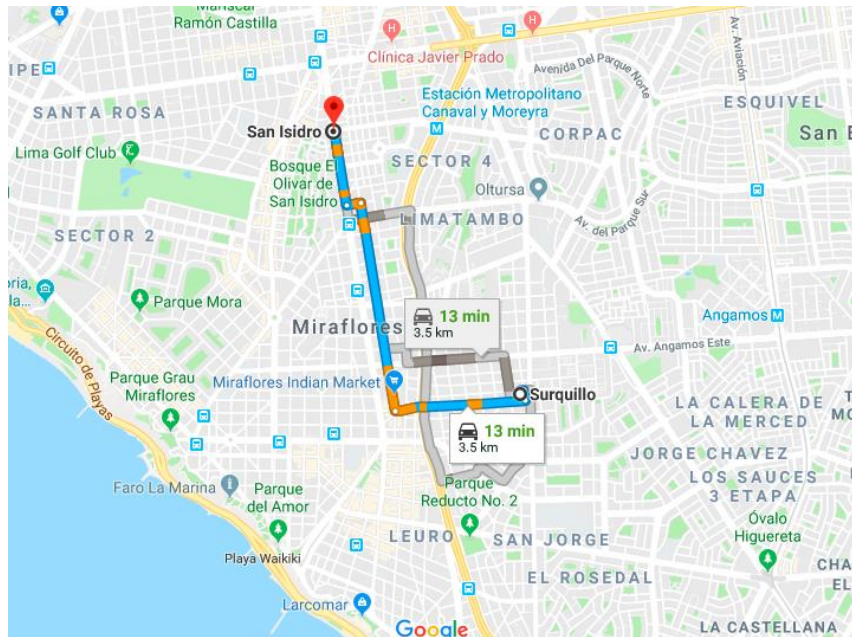
Para la entrega de los platos preparados y empaquetados el sistema genera las listas de pedidos con rangos de tiempos de entrega para que el proveedor motorizado pueda llevar los pedidos a destino. El tiempo estimado de envío es de 10 minutos para el distrito de Miraflores y 20 minutos para San Isidro (tiempos estimados por Google Maps) (ver figuras 7.8 y 7.9).

Figura 7.8. Ruta general a Miraflores



Fuente: Google Maps

Figura 7.9. Ruta general a San Isidro



Fuente: Google Maps

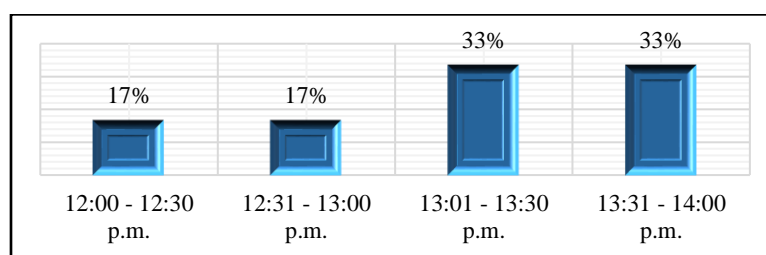
Una vez cerca del centro de labores, se procede a llamar al cliente para confirmar el tiempo de entrega o se deja el pedido en la recepción de su centro de labores.

Cualquier retraso en la entrega puede ser motivo para que “Regional” realice descuentos o bonificaciones posteriores para el cliente, las cuales, son en gastos directos o reembolsables por los proveedores del servicio de distribución, según acuerdo comercial.

Según el *focus group* realizado por el grupo de tesis, la mayoría de participantes indican que la hora primordial del almuerzo es de 12:00 m. a 14:00 p.m. por lo cual “Regional” enfoca su atención en este rango horario.

Para efectos del dimensionamiento de distribución de pedidos *delivery* a través de rangos de hora, la app, registra información en base a capacidades máximas de atención, las cuales se definen en la figura 7.10.

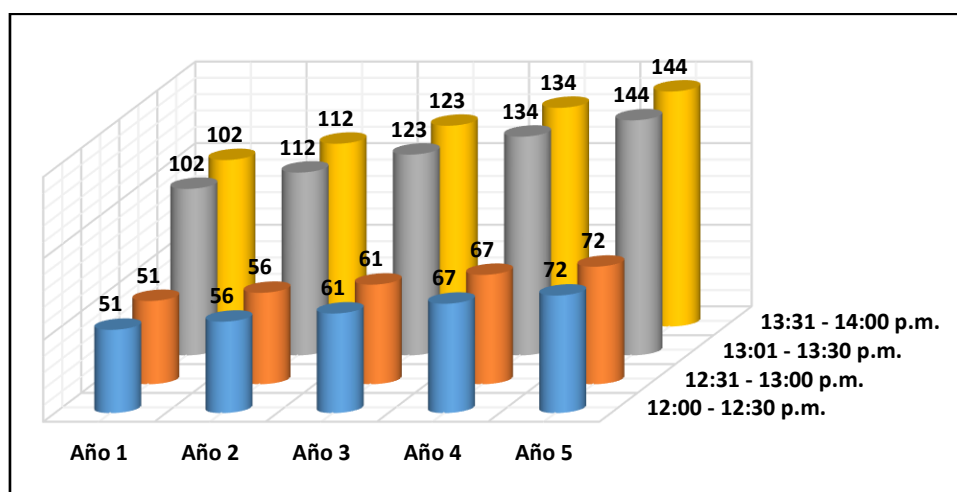
Figura 7.10. Distribución de pedidos por día



Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de haber identificado el horario de atención a clientes, se dimensiona el número de pedidos a atender por día y por rango horario. Según la figura 7.11, “Regional” atiende el primer año 102 pedidos en el rango horario de 12:00 m. a 13:00 p.m. y 204 pedidos en el rango horario de 13:01 p.m. a 14:00 p.m. presentando incrementos graduales en cada año.

Figura 7.11. Pedidos por día - Crecimiento anual *delivery* “Regional”



Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.2. Procesos de apoyo

A continuación, se detallan los procesos de apoyo del presente plan de negocios.

7.2.2.1. Post venta y atención al cliente

Este proceso consiste en dar información para la inscripción y uso de la app a través de la web y redes sociales. Asimismo, la administración se encuentra en constante monitoreo de las quejas, reclamos y malestares que puedan presentarse con el

funcionamiento de la app y la calidad del servicio, en general. Como se ha mencionado, ante cualquier inconveniente justificado y comprobado se procede a dar algún beneficio al cliente.

La información registrada sobre las oportunidades de mejora en la calidad del servicio se utiliza para mejorar los procesos.

7.2.2.2. Administración

El proceso administrativo está dividido en tres subprocesos resumidos en; la gestión de personas, mercadotecnia y contabilidad de la empresa. En cuanto a los recursos humanos se debe tener claro desde el primer momento el perfil de los ayudantes de cocina y cocineros, así como de evaluar su desempeño y de capacitarlos, por ejemplo, en normas HACCP y su cumplimiento.

En cuanto al marketing, está a cargo del asistente de marketing quien monitorea las reacciones del mercado con la atención de “Regional”. Esta información se utiliza para controlar y orientar los gastos en publicidad que se realizan en las redes sociales, que promocionan los productos o a través de *emailing* masivo que llegue a los oficinistas. Todo esto debe ir alineado con la estrategia y el plan de marketing previamente diseñados.

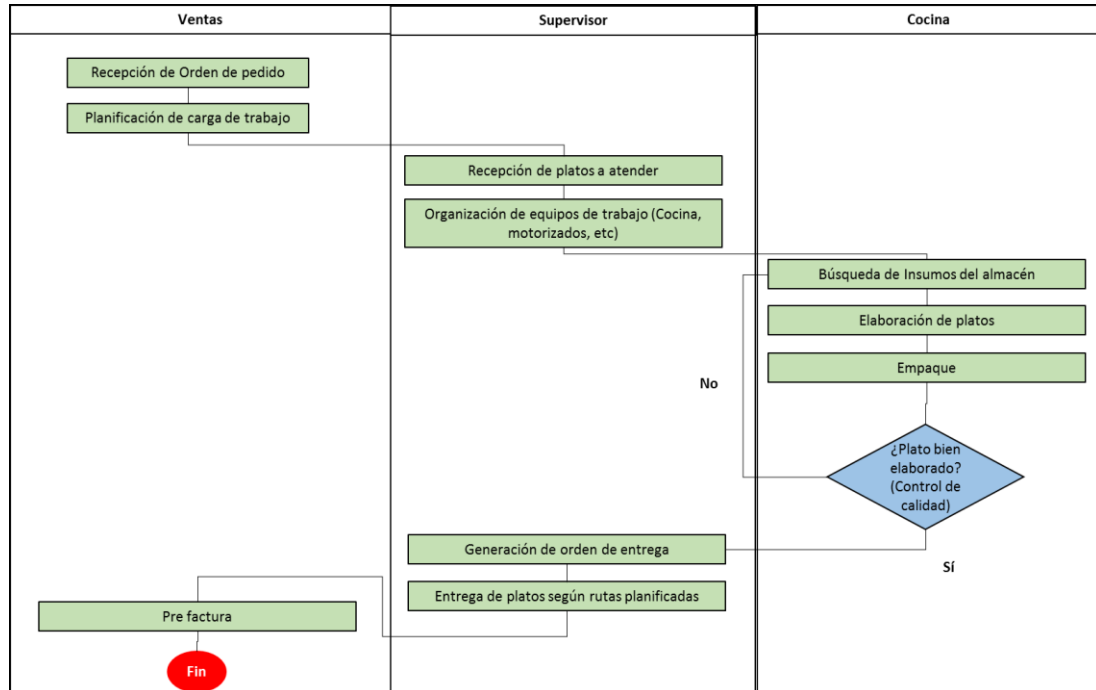
En cuanto a la contabilidad del negocio, esta se encuentra tercerizada. El asistente empresarial monitorea el buen funcionamiento de los procesos, con fines tributarios.

7.2.2.3. Tecnología

El proceso tecnológico se encontrará a cargo de un tercero, el cual será contratado para cumplir con las metas de la empresa. El encargado de este punto deberá configurar una app amigable para los clientes de “Regional”, quienes podrán realizar sus pedidos de la forma más rápida posible. La app deberá tener todo el contenido que quiere entregar la empresa sin aburrir al cliente y dando la opción de historial y ciertas personalizaciones para que los clientes se sientan identificados (experiencia propia).

Los procesos y actividades se pueden observar de una mejor forma en el flujograma de operaciones (ver figura 7.12).

Figura 7.12. Flujograma de “Regional”

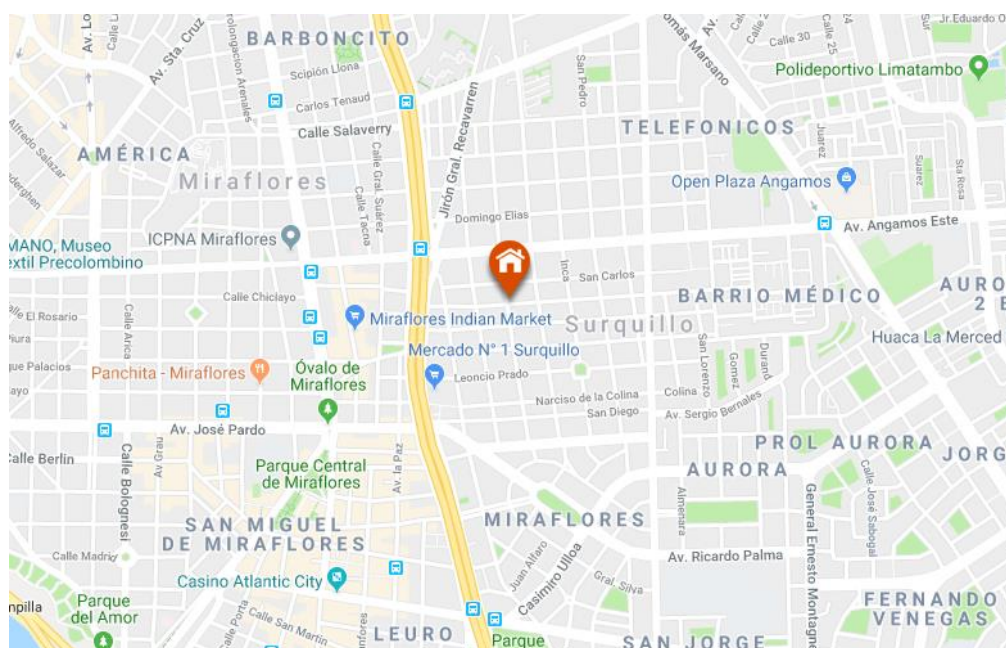


Elaboración: Autores de esta tesis

7.3. Ubicación e instalaciones

La localización de “Regional” se encuentra en el Jr. Dante cuadra 5 con referencia a una cuadra de Av. Angamos, en el distrito de Surquillo. El local se planifica que sea alquilado y tenga un costo de S/ 7,080 mensuales. La entrega de los productos se encuentra en un radio de 2 a 3 kilómetros a la redonda del centro de operaciones, que son el centro de Miraflores y el centro empresarial de San Isidro (ver figura 7.13). El promedio de tiempo de viaje es de entre 10 a 20 minutos hacia cada uno de los destinos.

Figura 7.13. Vista satelital ubicación de “Regional”



Fuente: Google Maps

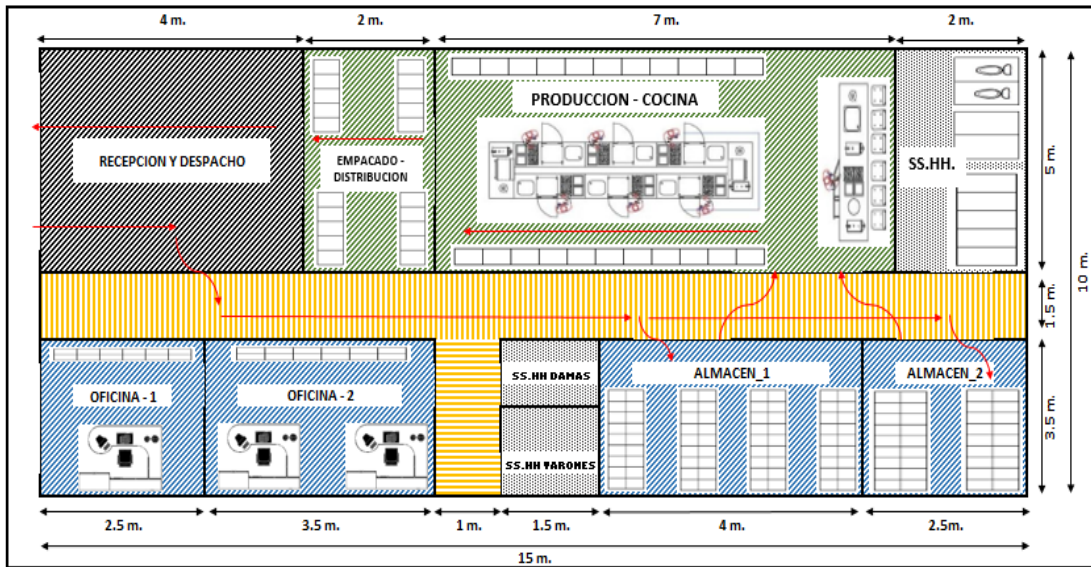
Las características del local comercial son las siguientes (ver figura 7.14):

1. Lugar: Surquillo
2. Área estimada: 150 m²
3. Techada

Según figura 7.14, el *layout* de las operaciones contempla los flujos de ingreso (insumos - compras) y flujos de salida (pedidos – ventas), también se detallan las zonas administrativas, donde se encuentra la gerencia y su equipo administrativo.

- Flujo de Ingreso, compuesto por la secuencia de pasos por zonas definidas, Recepción - control de calidad y almacenamiento en zona refrigerada y no refrigerada.
- Flujo de Salida, compuesto por la secuencia de pasos por zonas definidas, almacenes, producción – cocina, preparación de pedidos y zona de despacho (donde se entrega los pedidos físicos a los motorizados).

Figura 7.14. Layout centro de operaciones “Regional”



Elaboración: Autores de esta tesis.

El equipo necesario para Regional será el siguiente (ver tabla 7.3):

Tabla 7.3. Equipamiento para Regional

Equipo	Cantidad
Escritorio	3
Laptop	3
Impresora	1
Sillas	6
Estantes (archivadores)	2
Lavadero	2
Cocina industrial de 6 hornillas	2
Campana extractora	2
Congeladora	2
Licuadaora	2
Balanza	2
Refrigeradora 290 litros	2
Mesa de trabajo	2
Horno microondas	1
Utensilios (sartén, olla, cuchillos, etc.)	2
Olla arrocera industrial	2
Horno industrial	1

Elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Listado de platos

Tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado y el acondicionamiento de las instalaciones de “Regional”, los platos a preparar, los insumos y el costo de los mismos son los que se presentan en el anexo 4.

7.5. Indicadores de monitoreo

Regional contará con indicadores de monitoreo para medir el servicio y la operación del negocio. En la tabla 7.4 se listan:

Tabla 7.4. Indicadores de monitoreo de Regional

Indicadores	Fórmula	Escala	Forma de medición
Nivel de satisfacción del cliente por plato consumido	Nº de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de encuestados	1: Insatisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho	Encuestas a clientes mediante la app.
Nivel de satisfacción del cliente por servicio de <i>delivery</i>	Nº de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de encuestados	1: Insatisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho	Encuestas a clientes mediante la app.
Nivel de satisfacción del cliente por el uso de la app	Nº de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de encuestados	1: Insatisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho	Encuestas a clientes mediante la app.
Método de pago más utilizado (tarjeta o efectivo)	Número de pago más frecuente / Número total de pagos	-	Base de datos de la empresa

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Presupuesto

El presupuesto considerado para las operaciones de “Regional” incluye inversiones en activos fijos, acondicionamientos, gastos pre operativos, planilla y gastos fijos (ver tablas 7.5 y 7.6).

Las inversiones en activos fijos se resumen en S/ 57,288 soles, según tabla 7.5, se detalla el listado de bienes a adquirir como activos fijos, necesarios para la operación.

Tabla 7.5. Inversión en activos fijos

Equipo	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Escritorio	3	S/. 840	S/. 2,520
Laptop	3	S/. 3,000	S/. 9,000
Impresora	1	S/. 1,200	S/. 1,200
Sillas	6	S/. 84	S/. 504
Estantes (archivadores)	2	S/. 252	S/. 504
Lavadero	2	S/. 2,160	S/. 4,320
Cocina industrial de 6 hornillas	2	S/. 2,400	S/. 4,800
Campana extractora	2	S/. 3,600	S/. 7,200
Congeladora	2	S/. 1,440	S/. 2,880
Licuadora	2	S/. 300	S/. 600
Balanza	2	S/. 720	S/. 1,440
Refrigeradora 290 litros	2	S/. 2,280	S/. 4,560
Mesa de trabajo	2	S/. 3,360	S/. 6,720
Horno microondas	1	S/. 360	S/. 360
Utensilios (sartén, olla, cuchillos, etc)	2	S/. 3,600	S/. 7,200
Olla arrocera industrial	2	S/. 540	S/. 1,080
Horno industrial	1	S/. 2,400	S/. 2,400
TOTAL			S/. 57,288

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones ascienden al monto de S/ 40,182 soles. En la tabla 7.6 se indican los gastos preoperativos del negocio:

Tabla 7.6. Gastos preoperativos

Actividad	Monto (S/)
Alquiler local (garantía 3 meses)	S/ 17,700
Constitución de la Empresa	S/ 500
Licencia de Funcionamiento	S/ 70
Registro de marca INDECOPI	S/ 600
Servicio Internet, cable	S/ 200
Diseño Página web, logo, flyer	S/ 510
Material Promocional	S/ 200
Hosting Página Web	S/ 402
Diseño y desarrollo de app	S/ 20,000
TOTAL	S/ 40,182

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.7. Conclusiones del capítulo

- Se han identificado como procesos principales: las compras, ventas, producción y entrega. Los procesos cuentan con el debido soporte como post venta y atención al cliente, administración y tecnología.
- La definición y actualización de la hoja de productos es determinante para el adecuado abastecimiento de insumos, evitando potenciales quiebres de stock y generando sobre costos por compras de urgencia.
- Se brinda múltiples opciones de pago a los clientes, en base a las tendencias de compras, no dejando de lado las opciones clásicas y las modernas.
- La producción de los productos en venta, cumplen normativas de control sanitario, así como controles de inocuidad (HACCP), necesarios para sostener un valor diferenciado al cliente.
- Las entregas cuentan con un periodo de tiempo estimado de 10 – 20 minutos de atención dependiendo del destino, estos tiempos pueden variar en función a variables externas no controladas por la operación, como el tráfico u accidentes.
- El dimensionamiento del local, capacidad instalada e inversiones a realizar en el presente plan de operaciones, obedecen a un flujo proyectado de demanda potencial y su periodo de crecimiento estimado.
- Se determinan indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción y el desempeño; de los clientes finales, clientes internos y aliados estratégicos.
- La ubicación del centro de operaciones es determinante para el presente plan de negocios, debido a los tiempos de entrega que bajo programación son 90 minutos.

CAPÍTULO VIII. PLAN TECNOLÓGICO

El presente capítulo explica de manera técnica el desarrollo de los diagramas necesarios para los procesos de las interfaces de la aplicación.

8.1. La arquitectura de la app

La arquitectura tiene el diseño cliente-servidor. Esto implica que los clientes realizan solicitudes a un servidor y reciben respuestas. Este servidor a su vez almacena los registros, solicitudes, calificaciones y reclamos de cada cliente. Para el funcionamiento se requiere de Internet (ver figura 8.1).

Figura 8.1. Arquitectura de la app



Elaboración: Autores de esta tesis

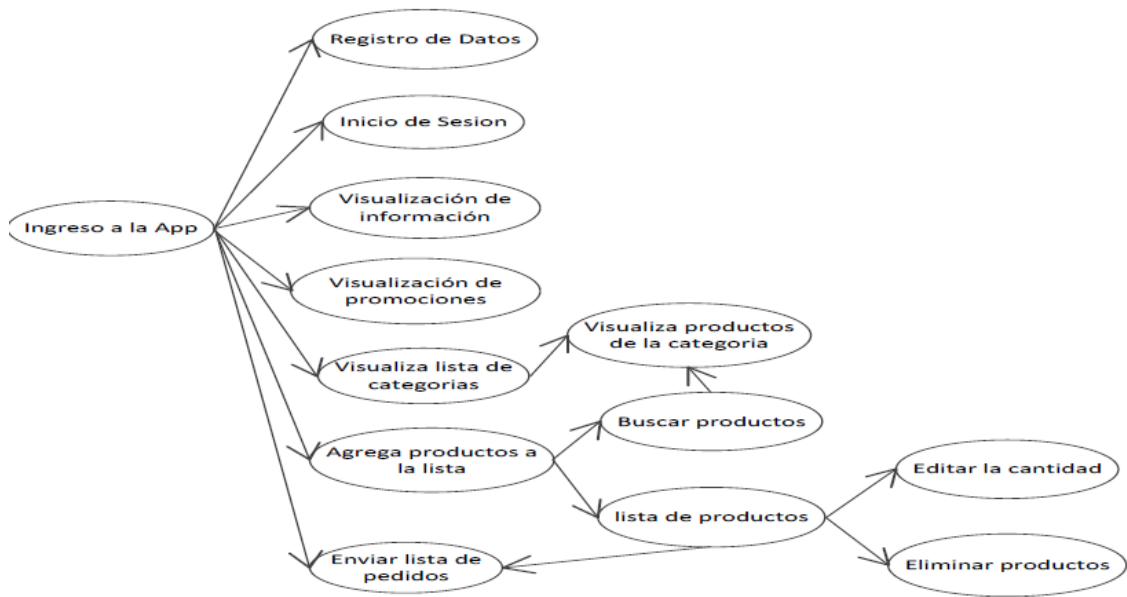
Para realizar la descarga de la aplicación los clientes pueden tener en sus smartphones sistemas Android o iOS.

8.2. Diagrama del uso de la app

La Figura 8.2 presenta el escenario en el que un cliente puede encontrarse al realizar un pedido. Al inicio debe registrarse, luego iniciar sesión; a partir de ello puede ver la información y opciones de los productos los cuales puede ir agregando o eliminar en caso desista del mismo. Al final debe realizar el envío.

El usuario puede acceder a promociones y diversas listas de pedidos, así como a su historial de pedidos previos. En todos los casos esta transacción se realiza desde la app.

Figura 8.2. Funcionamiento de la app



Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de haber realizado el pedido, el cliente recibe una confirmación (ver figura 8.3).

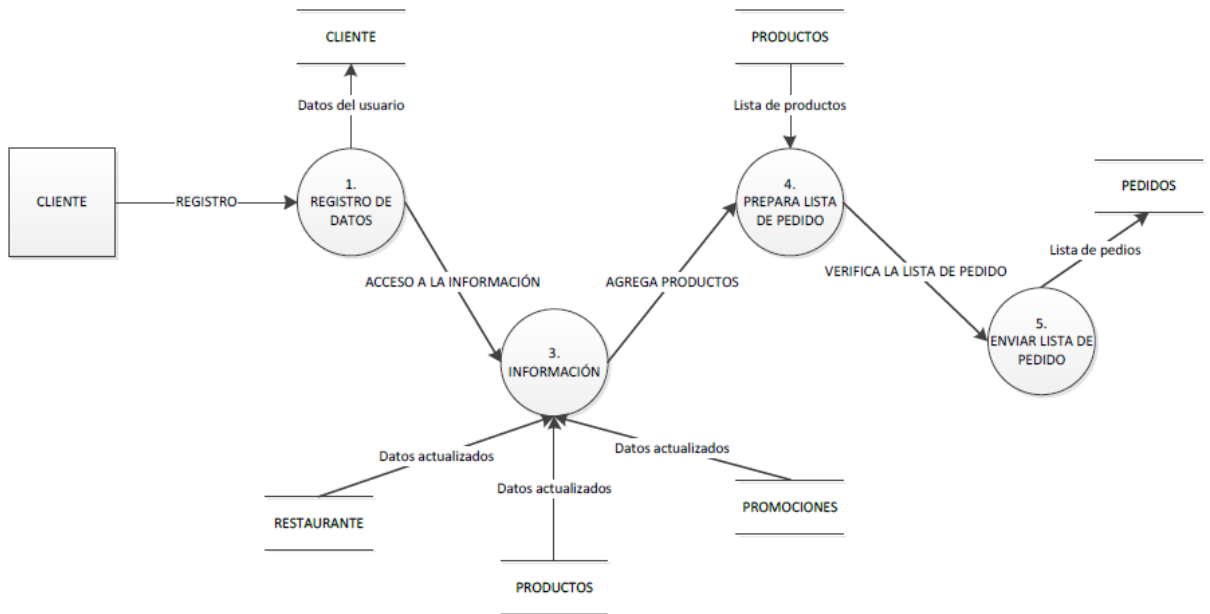
Figura 8.3. Confirmación de pedido



Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, el subsistema de la aplicación presenta el diagrama de la figura 8.4. Este diagrama muestra las actividades desde el registro de datos del usuario hasta el envío del pedido.

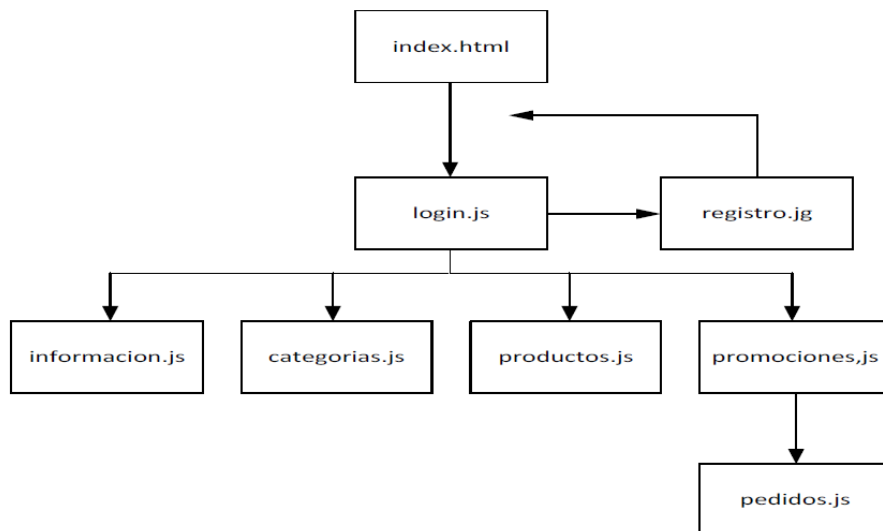
Figura 8.4. Diagrama de la app a diferentes niveles



Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al diseño de la navegación, éste presenta tipos html, js y jg, tal como se muestra en la figura 8.5.

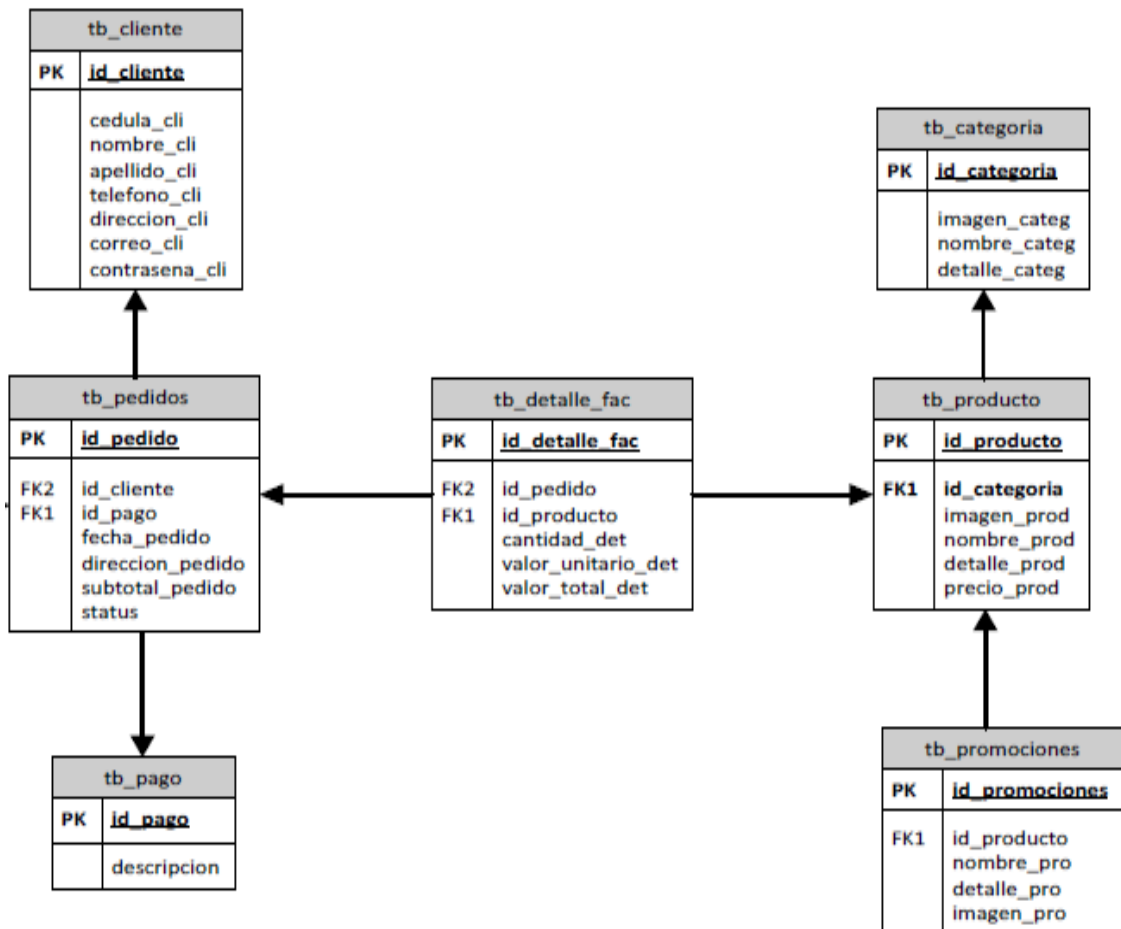
Figura 8.5. Diseño de la navegación de la plataforma



Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al modelo lógico de datos se desarrolla el que se presenta en la figura 8.6. Es así que cada parte tiene la información necesaria a manera de concepto o a manera de imagen para los casos de los platos.

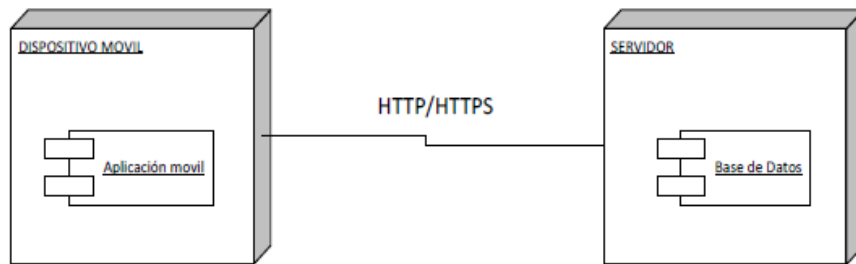
Figura 8.6. Modelo de datos de la app



Elaboración: Autores de esta tesis

Es así que luego de descifrarse uno a otro, se presenta el diagrama de nodos de la figura 8.7. Esta figura muestra el preciso instante en el que el servidor se encuentra con la solicitud de un Smartphone de cliente.

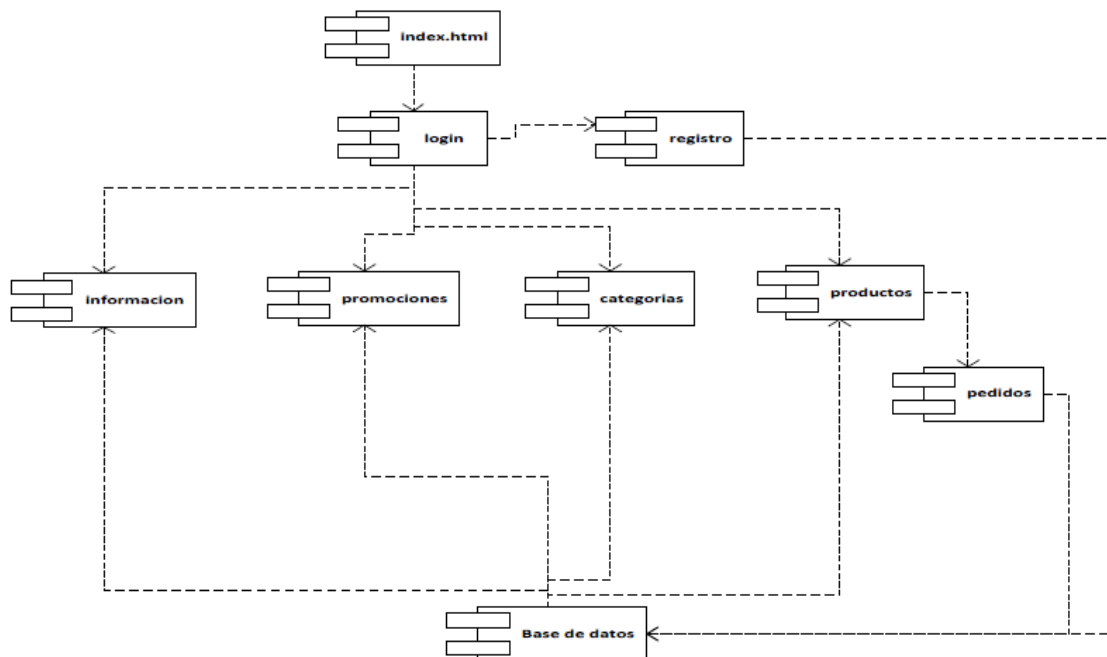
Figura 8.7. Diagrama de nodos de la app



Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente se presenta el diagrama de componentes (ver figura 8.8). Esta figura muestra cómo el sistema de software es dividido en componentes y muestra las dependencias entre estos componentes.

Figura 8.8. Diagrama de componentes



Elaboración: Autores de esta tesis

8.3. Interfaz gráfica de la app

La interfaz para el ingreso de los clientes se muestra en la figura 8.9. La aplicación permite el acceso cuando el cliente está registrado, caso contrario puede registrarse.

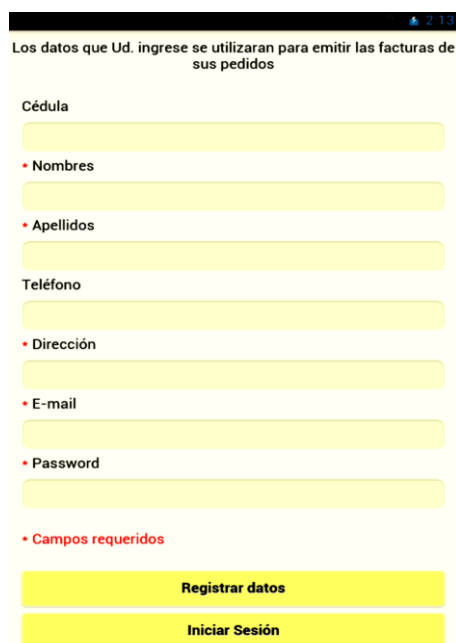
Figura 8.9. Interfaz del ingreso a la aplicación de Regional



Elaboración: Autores de esta tesis

La interfaz de registro le permite al cliente ingresar sus datos personales para que sean registrados en la base de datos. Esto les permite acceder a la aplicación móvil.

Figura 8.10. Interfaz del registro a la aplicación de Regional



Elaboración: Autores de esta tesis

La app muestra la interfaz con las opciones que tiene el cliente, en caso de que el cliente desee agregar uno de los productos a la lista de pedidos debe seleccionar el botón “Busca tu plato”, en la parte superior se puede ingresar la dirección a donde se envía el pedido (ver figura 8.11).

Figura 8.11. Interfaz de inicio a la aplicación de Regional



Elaboración: Autores de esta tesis

La interfaz de lista de pedidos contiene los platos que el cliente puede elegir, en ella tiene la facilidad de editar la cantidad y editar los platos que quiera, además de agregar la dirección, elegir la forma de pago, enviar el pedido y verificar el estado de los pedidos enviados (ver figura 8.12).

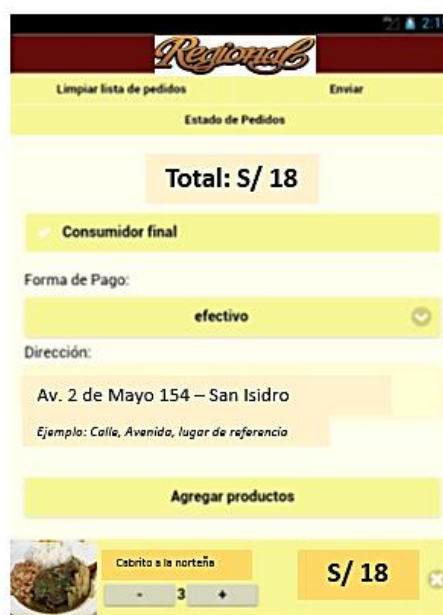
Figura 8.12. Interfaz de la lista de productos de la aplicación



Elaboración: Autores de esta tesis

La interfaz de lista de pedidos tiene los productos que el cliente va agregando de la lista de platos. Puede editar de la lista elementos como: la cantidad y eliminar productos de ésta, también puede agregar la dirección y elegir la forma de pago. En la parte superior puede limpiar la lista, enviar el pedido y verificar el estado de los pedidos enviados (ver figura 8.13)

Figura 8.13. Interfaz de pedidos de la aplicación

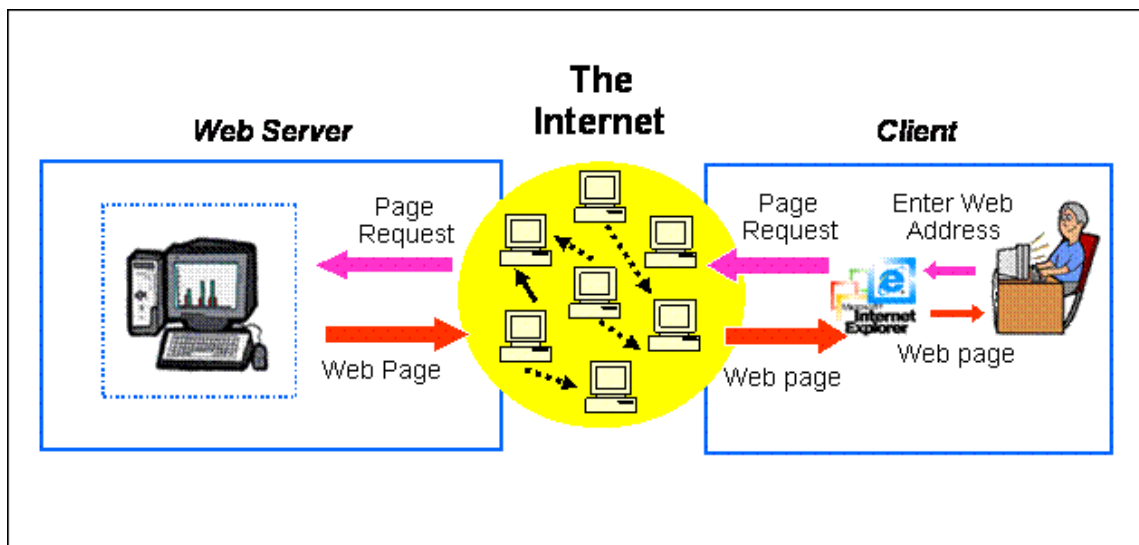


Fuente: Autores de esta tesis

8.4. Arquitectura de la web

La arquitectura de la web tiene el diseño cliente-servidor. Esto implica que los clientes realizan solicitudes a un servidor y reciben respuestas. Este servidor a su vez almacena los registros y solicitudes de cada cliente. Para el funcionamiento se requiere de Internet (ver Figura 8.14).

Figura 8.14. Arquitectura de la web



Fuente: Universidad Sheffield Hallam, 2018.

Desde la página se permite realizar las siguientes tareas:

- Mostrar los datos de la empresa.
- Registrarse a la base de datos del cliente.
- Generar pedidos.
- Calificar la atención del servicio.
- Mostrar los platos de la semana.

8.5. Conclusiones del capítulo

- Al ser un negocio orientado a la venta digital, la app es intuitiva y de fácil manejo, facilitando el enrolamiento del cliente y todas las actividades derivadas del uso del servicio.
- En línea con el punto anterior, la web cuenta con diseño *responsive* para que le permita tener adaptabilidad a todo tipo de dispositivo móvil. De esta forma se llegará incrementar el alcance de la publicidad y el enrolamiento de clientes.

- El diseño de la app y la web debe ser ajustado a las necesidades de los clientes, sobre la base de su interacción y su evaluación, de forma que se facilite la compra.
- Al permitir pagos por web o app, la seguridad de la información juega un papel importante, es por ello que se debe considerar todos los controles dentro del diseño que le brinden seguridad a los clientes.

CAPÍTULO IX. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el siguiente capítulo, se presenta el plan de recursos humanos, la organización de la empresa y el desarrollo de la estrategia de recursos humanos.

9.1. Objetivos del plan organizacional

Los objetivos son que se plantean para este apartado son los siguientes:

- Definir el tipo de sociedad que será la empresa.
- Determinar el organigrama de la empresa.
- Definir la misión, visión y valores de la compañía.
- Diseñar los perfiles de puestos.
- Definir los incentivos.
- Definir el proceso de capacitación.

9.2. Plan administrativo

A continuación, se describen los pasos a seguir para la formalización y constitución de la empresa, el régimen tributario y laboral, su esquema y estructura societaria, y la estructura de la propiedad. Todo este sigue lo que contempla la ley de acuerdo con el tipo de empresa.

9.2.1. Constitución y formalización de la empresa

Regional para lograr su constitución como empresa lo podrá realizar en un periodo de 72 horas, esto se puede realizar con el “Servicio de Constitución de Empresas en Línea”, el cual es un servicio en línea que brinda el Estado Peruano (PCM, 2018).

Los pasos que se deben seguir para realizar la constitución de la empresa son:

- Registrarse en la página web de la SUNARP, previo pago vía Internet o de forma presencial en sus oficinas.
- Respalidar el registro realizado en SUNARP en una notaría.
- Elegir el tipo de persona jurídica a constituir.
- Realizar el acto constitutivo.
- Legalizar en la notaria el acto constitutivo, así como los libros contables de ser el caso de acuerdo con el régimen tributario elegido.

9.2.2. Régimen tributario

El régimen tributario que adopta Regional identifica los derechos y responsabilidades adquiridas por la empresa para con el Estado, los proveedores y clientes.

Para este caso, se adopta el régimen general de impuesto a la renta, una de las características de este régimen es que proporciona una depreciación acelerada de tres años y se puede arrastrar las pérdidas de los años anteriores lo cual permitirá reducir el pago de impuestos. Bajo este régimen se tendrán las siguientes obligaciones tributarias:

- **Tipos de comprobantes que se pueden emitir:** factura o boleta de venta, ticket o cintas emitidas por máquinas registradoras, guía de remisión, otros comprobantes autorizados por el reglamento de comprobante de pago.
- **Libros de contabilidad legalizados:** si el ingreso anual no supera las 150 UIT se debe llevar: registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado. Si el ingreso anual supera las 150 UIT se debe llevar contabilidad completa.
- **Tributos afectados:** Impuesto a la Renta. Impuesto temporal de los activos netos, Impuesto General a las Ventas (IGV), EsSalud (9%) y ONP (13%).

9.2.3. Régimen laboral

La empresa se acogerá al Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa, el cual fue establecido mediante Decreto Legislativo N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. (SUNAT, 2008)

Específicamente la empresa se acogerá el régimen de la pequeña empresa para lo cual debe cumplir con las siguientes características para calificar como tal.

- La pequeña empresa abarca de 1 a 100 trabajadores y tiene un nivel de ventas anuales menor a 1,700 UIT.
- En la tabla 9.1. se muestran los derechos de los trabajadores de acuerdo al régimen laboral de la pequeña empresa.

Tabla 9.1. Características del régimen laboral

PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT

9.2.4. Esquema de la sociedad

De acuerdo con la Ley General de Sociedades (Decreto Legislativo N° 26887), la empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), lo cual establece que, la empresa estará conformada por tres accionistas, y será encabezada por un Gerente General, el cual tendrá potestad plena en la empresa, lo cual agiliza la toma de decisiones y las operaciones del negocio. La supervisión de la gestión de la empresa está a cargo de los socios en las sesiones ordinarias que se convoquen. (SMV, 2016).

9.2.5. Estructura de la propiedad

En base a lo establecido por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), las aportaciones para formar el capital social de la empresa serán a través de dinero en efectivo o equivalentes (SUNARP, 2016).

9.3. Registro de la marca

Con el fin de evitar que la marca seleccionada sea utilizada por otra empresa, se debe efectuar el registro de marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Para el registro de marca se debe solicitar la búsqueda de marcas similares, y de no haber inconvenientes, solicitar el registro de la marca ante la Dirección de Signos Distintivos, presentando el nombre y logotipo, así como el pago de la tasa correspondiente. La entidad otorga la certificación de registro por un periodo de 10 años, de carácter renovable. (INDECOPI, 2016).

9.4. Recursos humanos

A continuación, se describe la estructura organizacional y el análisis de los recursos humanos necesarios para que la empresa pueda realizar sus operaciones.

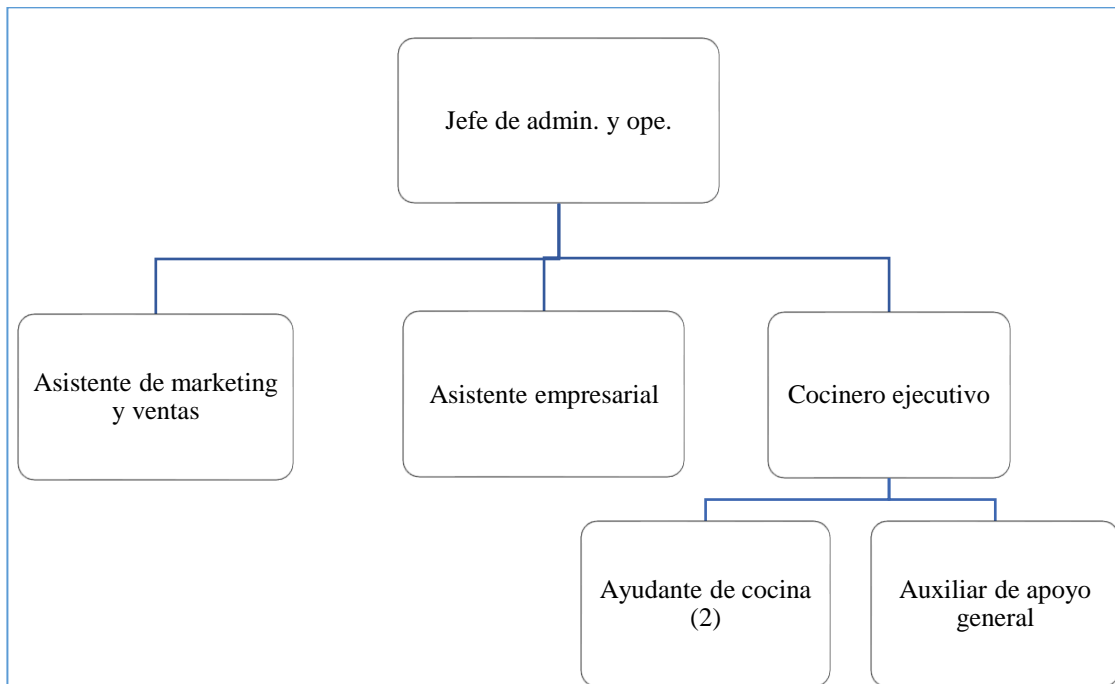
9.5. Objetivos del plan de recursos humanos

- Establecer la estructura organizacional que soporte la estrategia del negocio.
- Establecer una cultura organizacional y clima laboral adecuado para los colaboradores desempeñen sus funciones de forma eficiente y eficaz.
- Fortalecer las capacidades y competencias del personal.

9.6. Estructura organizacional

Se plantea la estructura organizativa para Regional, como se muestra en la figura 9.1.

Figura 9.1. Organigrama de Regional



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.7. Puestos de la organización

De acuerdo a la demanda proyectada y a los servicios definidos a brindar por Regional se han definido los puestos que requiere la organización en la tabla 9.2.

Tabla 9.2. Puestos requeridos

Puesto	Cantidad	Tipo Empleado
Jefe de adm. y ope.	1	Planilla
Asistente de marketing y ventas	1	Planilla
Asistente empresarial	1	Planilla
Cocinero ejecutivo	1	Planilla
Ayudantes de cocina	2	Planilla
Auxiliar de apoyo general	1	Planilla

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los puestos definidos podrán cubrirse con personal en planilla y de ser el caso con personal externo, considerando los criterios de costo fijo y de qué tan estratégico es el puesto para la empresa.

9.8. Visión, misión y valores

A continuación, se detallan las directrices que orientarán el comportamiento de la organización.

9.8.1. Visión

Consolidarnos como la mejor empresa *delivery* de comida regional, con una gama de diversos platos y un alto grado de satisfacción de nuestros clientes.

9.8.2. Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad mediante el uso de tecnología que facilite los pedidos.

9.8.3. Valores

Los valores de la empresa son:

- Orientación al servicio: nos preocupamos por brindar el mejor servicio al cliente, con escucha activa y respuesta inmediata.
- Sentido de urgencia: realizar los procesos de la forma más eficiente y ágil, buscando cumplir con los objetivos.
- Pasión por lo que hacemos: nos comprometemos con nuestra gastronomía y la usamos de medio para fomentar la identidad cultural.
- Ética e integridad: somos honestos y respetamos las normas sanitarias y la buena calidad de insumos para asegurar la inocuidad de los productos.

9.9. Perfil de los empleados

El perfil requerido para los puestos se indica a continuación:

Jefe de administración y operaciones

Objetivo: Gestionar adecuadamente los recursos que tendrá bajo su dirección para conseguir la rentabilidad esperada. También asumirá la responsabilidad legal de la empresa.

Funciones:

- Gestionar la administración y la operatividad de la empresa.

- Elaborar y controlar el presupuesto definido para la empresa con la finalidad de que se logren los objetivos.
- Representar a la empresa en las situaciones que lo requieran como el representante legal.
- Ejecutar el proceso de selección de personal, proveedores y supervisar los pagos.
- Ejecutar el plan de negocios y proponer modificaciones al mismo de ser necesario.
- Coordinar con proveedores la atención de servicios generales.

Perfil con los siguientes requisitos:

- Grado de instrucción superior en Economía, Ingeniería Industrial o Administración y Finanzas.
- Contar con un mínimo de tres años de experiencia en cargos de jefatura.
- Por lo menos 1 año de experiencia en el sector gastronómico en el área de operaciones.

Asistente empresarial

Objetivo: Velar por la organización de los pedidos (platos solicitados en la plataforma), el abastecimiento de insumos y distribución de los pedidos.

Funciones:

- Responsable de las compras.
- Consolidar la lista de pedidos.
- Proyectar los pedidos de la semana.
- Coordinar con el personal de cocina el armado de pedidos.
- Coordinar con los motorizados el envío de los pedidos.
- Otras que se le requiera.

Perfil con los siguientes requisitos:

- Bachiller o técnico en administración.
- Experiencia mínima de 1 años en puestos similares.
- Responsable, trabajo bajo presión, orientación hacia el cliente.

Asistente de marketing

Objetivo: Atender los canales de comunicación de venta y postventa para mantener una relación cercana con los clientes.

Funciones:

- Atender las consultas, reclamos y quejas de los clientes.
- Responsable de la comunicación a través de todos los canales.
- Responsable de la publicidad a través de medios físicos o medios virtuales.
- Actualizar los platos del día en la web y la app.
- Elaborar los reportes de satisfacción del cliente.
- Responsable de ventas.

Perfil con los siguientes requisitos:

- Bachiller o técnico en Ciencias de la Comunicación, Diseño Gráfico o Marketing.
- Por lo menos 1 año en puestos de asistente de marketing.

Cocinero ejecutivo

Objetivo: Velar por la excelente preparación de los platos y proponer nuevos platos.

Funciones:

- Dirigir las actividades culinarias y de su personal a cargo.
- Monitorear la higiene y el seguimiento de las normas HACCP de la cocina de “Regional”.
- Supervisar la cantidad de insumos e ingredientes necesaria para la preparación de platos.
- Monitorear la preparación de platos y bebidas.

Perfil con los siguientes requisitos:

- Técnico en cocina.
- Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

- Responsabilidad, buen manejo de higiene y estándares de calidad HACCP, orientación al cliente. Liderazgo.

Ayudante de cocina

Objetivo: Apoyar en las labores culinarias al cocinero.

Funciones:

- Colaborar en el preparado de los platos, incluyendo el empaquetado.
- Informar al asistente empresarial del déficit de insumos e implementos en la cocina.

Perfil con los siguientes requisitos:

- Estudiantes o recién egresados de cocina (no excluyente).
- Sin experiencia mínima.
- Responsabilidad, honradez y trabajo en equipo.

Auxiliar de apoyo general

Objetivo: Mantener la limpieza del local y apoyar en la cocina

Funciones:

- Limpiar los utensilios y equipamiento de la empresa.
- Mantener limpios los ambientes del local.
- Apoyo en las actividades de cocina.

Perfil con los siguientes requisitos:

- Secundaria completa.
- Sin experiencia mínima.
- Responsabilidad, buen manejo de higiene, honradez y compromiso laboral.

Servicios tercerizados

Los servicios tercerizados por “Regional” son los siguientes:

- Distribución de pedidos a través de empresas de motorizados.
- Asesoría y servicios contables y tributarios, por parte de un estudio de contable de mediana reputación.
- Asesoría de mercadotecnia y publicidad a lo largo de la vida del proyecto.
- Servicios de actualización y mantenimiento de la plataforma virtual.

9.10. “Regional” como organización

“Regional” se basa en el brindar la mejor comida regional peruana por *delivery* al mercado, con un equipo de colaboradores de buenos valores, con la mejor actitud y disposición hacia el cliente. De este modo, los clientes se evitan el trajín y pérdida de tiempo que ocasiona ir a buscar el plato deseado a un buen restaurante. Además de recibir un plato de comida del día y con excelentes condiciones de preparación.

9.10.1. Reclutamiento y selección de colaboradores

Para el proceso de reclutamiento se utilizará la amplia experiencia con la que cuentan los accionistas. Cabe mencionar que, para los casos del Chef y personal de cocina se utiliza el análisis curricular y concursos de prueba en la que los accionistas serán los jurados de los platos preparados. Se utiliza bolsas de trabajo de universidades, institutos de gastronomía y bolsas de trabajo virtuales.

A lo largo de las pruebas culinarias del personal de cocina, también se evaluarán las aptitudes de los futuros colaboradores, como: higiene, detalles de preparación, tolerancia a la presión, conocimiento de cocina, habilidades y manejo del tiempo de la preparación de los platos lo cual es un punto crítico para preservar la puntualidad en el despacho y entrega de los platos.

Cabe mencionar que, para todos los puestos se solicitarán referencias laborales y personales. Además, deberán pasar un examen de salud física y psicológica.

Finalmente, luego de haber elegido a los miembros del equipo se les informará de las condiciones laborales y salariales, para proceder si están de acuerdo con la firma de sus respectivos contratos.

9.10.2. Bonificaciones e incentivos

Los accionistas de “Regional” consideran que el capital humano es el factor más importante de la empresa. Por ello para evitar la “fuga de talentos” y promover el buen ambiente de trabajo se tiene planificado brindar bonificaciones semestrales a los colaboradores, con el fin de alcanzar las metas planeadas y que el personal sienta que la administración está comprometida con sus colaboradores. Esto en cuenta a las bonificaciones salariales.

Por otro lado, algo que cada vez es más importante en las organizaciones es el reconocimiento de los colaboradores a través de felicitaciones o agradecimientos. Los accionistas de “Regional” harán presente estas manifestaciones a través de invitaciones al cine o a comer, correos electrónicos y llamadas personales.

9.10.3. Capacitación

Los accionistas de “Regional” son conscientes que toda etapa de inicio en un nuevo empleo puede ser complicada por diversos factores e incluso a veces se presenta una curva de aprendizaje. Por ello, realizarán la inducción de los colaboradores, capacitándolos para el buen desempeño de sus labores teniendo siempre en claro los objetivos, la misión y visión de la empresa.

De ser necesario, y siempre que el gerente general y/o los accionistas lo identifiquen se realizarán capacitaciones complementarias y adicionales que reforzar o desarrollar las habilidades de los colaboradores.

Las capacitaciones clave son:

- Inducción y entrenamiento en el puesto.
- Capacitación en el conocimiento de norma HACCP, BPM y otras normas que apliquen a cada puesto.
- Procedimientos bien definidos.
- Planes de trabajo.

Todas las capacitaciones mencionadas se realizan de forma interna excepto la de HACCP y BPM.

9.10.4. Modalidad de contratación

La modalidad de contrato a utilizar será la de plazo fijo, por inicio e incremento de actividad. Esta modalidad permite renovaciones consecutivas hasta por un máximo de 3 años, luego de los cuales el contrato pasará a una modalidad de indeterminado en condición de estables.

9.11. Conclusiones del capítulo

- El esquema de sociedad más adecuado para Regional corresponde a una Sociedad Anónima Cerrada. Además, se hace el registro de la marca y logo en INDECOPI.
- En relación con la estructura organizacional se considera una estructura organizacional básica con agrupación de funciones.
- Los recursos humanos clave del negocio son el cocinero y el asistente empresarial, encargados de la preparación de los platos y la logística, respectivamente. Se han establecido remuneraciones acordes al mercado para prevenir la fuga de talento y reducir la rotación de personal.
- En Regional se valora el recurso humano, por lo que se brinda capacitaciones que motiven y generen compromiso en el personal.

CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Este capítulo presenta la evaluación económica y financiera para el desarrollo de Regional. El objetivo de este plan es determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Para la evaluación se han tomado los siguientes supuestos relevantes:

- Se realiza una evaluación a 60 meses (5 años).
- Se considera una inflación anual del 3%.
- La participación en el mercado meta asciende a 1.00% en el primer año, 1.1% en el segundo año, 1.2% en el tercer año, 1.3% en el cuarto año y 1.4% en el quinto año.
- El menú tendrá un precio de S/ 22.9 (incluye bebida, entrada, fondo, cubiertos y envío).
- La depreciación anual corresponde a 20% para el caso de equipos y mobiliario.
- El crecimiento de la demanda se determina sobre la estimación de crecimiento de los últimos 4 años.

10.1. Ingresos

Los ingresos provienen de las ventas de los menús. La venta estimada se calcula con los datos de los pedidos estimados del acápite de “estimación de la demanda”.

Considerando un precio de venta de S/22.9, que durante los primeros 3 meses del primer año se dará un descuento de S/5 y que existe una inflación de 3% anual tenemos los ingresos proyectados en la tabla 10.1.

Tabla 10.1. Mercado potencial

	2019	2020	2021	2022	2023
Total pedidos	80,724	89,123	97,582	106,100	114,677
Precio	22.9	23.6	24.3	25.0	25.8
Dcto. (3 meses)	5.00				
Total ingresos	1,747,675	2,102,144	2,370,717	2,654,988	2,955,702

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2. Gastos preoperativos

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones ascienden al monto de S/ 40,182 soles. En la tabla 10.2 se indican los gastos pre operativos del negocio:

Tabla 10.2. Gastos preoperativos

Actividad	Monto (S/)
Alquiler local (garantía 3 meses)	17,700
Constitución de la Empresa	500
Licencia de Funcionamiento	70
Registro de marca INDECOPI	600
Servicio Internet, cable	200
Diseño Página web, logo, flyer	510
Material Promocional	200
Hosting Página Web	402
Diseño y desarrollo de app	20,000
TOTAL	40,182

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3. Costos

A continuación, se detallan los costos fijos y variables.

10.3.1. Costos fijos

Los costos fijos deben ser realizados siempre, pues tienen impacto directo en el producto a ofrecer. Dentro de los costos fijos se incluye la planilla, servicios, alquileres, útiles y mantenimientos. En la tabla 10.3 se muestran los costos fijos del negocio.

Tabla 10.3. Costos fijos

Año	1	2	3	4	5
Permisos (tratamiento de residuos)	9,600	9,888	10,185	10,490	10,805
Plan de manejo de residuos sólidos	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Servicio contable	21,600	22,248	22,915	23,603	24,311
Luz, agua, teléfono, internet	7,800	8,034	8,275	8,523	8,779
Mantenimiento app	720	742	764	787	810
Alquiler local	84,960	87,509	90,134	92,838	95,623
Seguridad	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Útiles de oficina y limpieza	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052
Gastos movilidad para comprar insumos	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
Gas para cocina	11,400	11,742	12,094	12,457	12,831
Mantenimiento (equipo, instalaciones)	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Limpieza de local	17,280	17,798	18,332	18,882	19,449
Gastos marketing	47,880	28,430	29,283	30,161	31,066
Capacitación HACCP, BPM	3,600	3,000	3,000	3,000	3,000
Total Costos fijos	227,040	212,257	218,535	225,001	231,661

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.2. Costos variables

Los costos variables corresponden al valor de los ingredientes de los platos ofrecidos, recipientes y cubiertos. Se considerará un costo variable unitario en materia prima del 40% del precio. En la tabla 10.4 se presenta la proyección de costos variables para los 5 años de evaluación.

Tabla 10.4. Costos variables

Año	1	2	3	4	5
Materia prima	887,887	1,009,684	1,105,502	1,202,000	1,299,177
Empaque y cubiertos	64,574	73,432	80,400	87,418	94,486
Transporte	242,151	275,368	301,501	327,818	354,321
Total Costo Variable	1,194,612	1,358,484	1,487,403	1,617,236	1,747,984

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4. Inversiones y financiamiento

A continuación, se detalla las inversiones y el financiamiento a realizar para el presente plan de negocios.

10.4.1. Activos fijos

La inversión en activos fijos asciende a S/ 57,288 soles y comprende los siguientes componentes:

La tabla 10.5 muestra la inversión, costo y vida útil promedio correspondiente de los activos fijos.

Tabla 10.5. Activos fijos en equipamiento de Regional

Equipo	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Escritorio	3	S/. 840	S/. 2,520
Laptop	3	S/. 3,000	S/. 9,000
Impresora	1	S/. 1,200	S/. 1,200
Sillas	6	S/. 84	S/. 504
Estantes (archivadores)	2	S/. 252	S/. 504
Lavadero	2	S/. 2,160	S/. 4,320
Cocina industrial de 6 hornillas	2	S/. 2,400	S/. 4,800
Campana extractora	2	S/. 3,600	S/. 7,200
Congeladora	2	S/. 1,440	S/. 2,880
Licuada	2	S/. 300	S/. 600
Balanza	2	S/. 720	S/. 1,440
Refrigeradora 290 litros	2	S/. 2,280	S/. 4,560
Mesa de trabajo	2	S/. 3,360	S/. 6,720
Horno microondas	1	S/. 360	S/. 360
Utensilios (sartén, olla, cuchillos, etc)	2	S/. 3,600	S/. 7,200
Olla arrocera industrial	2	S/. 540	S/. 1,080
Horno industrial	1	S/. 2,400	S/. 2,400
TOTAL			S/. 57,288

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.2. Inversión

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión de S/ 82,174.00 soles y presenta la estructura indicada en la tabla 10.6:

Tabla 10.6. Estructura de la inversión

Inversión	Año 0
Activos Fijos	57,288
Aportes a Cap. Trabajo	57,648
Total Inversión	114,936

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.3. Financiamiento

Se requiere una inversión de S/ 155,118 soles, que será financiada al 100% por capital propio.

Las necesidades de capital de trabajo adicionales serán financiadas por los accionistas durante el primer año de funcionamiento.

10.5. Estado de resultados

La tabla 10.7 presenta el Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas para un horizonte de 5 años, el cual es el periodo de evaluación. A lo largo de la proyección se puede observar como varían los precios y costos debido a la inflación. Asimismo, los ingresos se van incrementando por un lado por el incremento de precios y por otro por el incremento de la cuota de mercado de “Regional”.

Tabla 10.7. Estado de resultados

	2019	2020	2021	2022	2023
Estado de resultados	1	2	3	4	5
Ventas	1,747,675	2,102,144	2,370,717	2,654,988	2,955,702
(-) MOD	-114,326	-116,131	-133,069	-135,059	-137,149
(-) Costo variable	-1,194,715	-1,358,591	-1,487,540	-1,617,388	-1,748,136
(-) Costos fijos	-227,040	-212,257	-218,535	-225,001	-231,661
(-) Gtos. Adm. Y Vtas.	-193,474	-196,529	-225,194	-228,562	-232,098
(-) Depreciación	-11,458	-11,458	-11,458	-11,458	-11,458
Venta de activos					5,000
(-) Valor de libros					
Utilidad antes de impuestos	6,662	207,179	294,921	437,520	600,201
Impuesto a la Renta	-1,965	-61,118	-87,002	-129,068	-177,059
Utilidad Neta	4,697	146,061	207,920	308,452	423,142

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6. Tasa de descuento

La inversión total será financiada por los accionistas, los cuales usarán sus excedentes para este emprendimiento. Se considera que los accionistas son agentes que no están completamente diversificados, por lo que el método de CAPM no es el más adecuado para calcular la tasa de descuento.

La tasa de descuento determinada para el proyecto es de 20%, la cual fue calculada como el costo de oportunidad de los accionistas y también guarda relación con los costos de oportunidad de los expertos entrevistados.

10.7. Flujo de caja

La proyección del flujo de caja a 5 años arroja un VANE de S/ 441,588 y una TIRE de 76.93%. Los resultados se presentan en la tabla 10.8. Esto quiere decir que se crea valor para los accionistas.

Tabla 10.8. Flujos de caja

Flujo de caja económico	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		4,697	146,061	207,920	308,452	423,142
Depreciación		11,458	11,458	11,458	11,458	11,458
Inversiones						
Gastos preoperativos	-40,182					
Activo Fijo	-57,288					
Capital de trabajo	-57,652	-5,132	-6,028	-4,722	-4,768	78,301
Total de inversiones	-155,122	-5,132	-6,028	-4,722	-4,768	78,301
Fujo de caja Económico	-155,122	11,022	151,491	214,655	315,142	512,901
VAN eco	441,588					
TIR eco	76.93%					

Elaboración: Autores de esta tesis

10.8. Análisis de sensibilidad unidimensional

Se ha elaborado un análisis de sensibilidad para las dos variables escogidas en el modelo que son el número de menús que se venden mensualmente y el precio. En ambos casos se toman límites de +/- 20% con variaciones de 5%. La tabla 10.9 presenta el análisis unidimensional de ambas variables con el VANE.

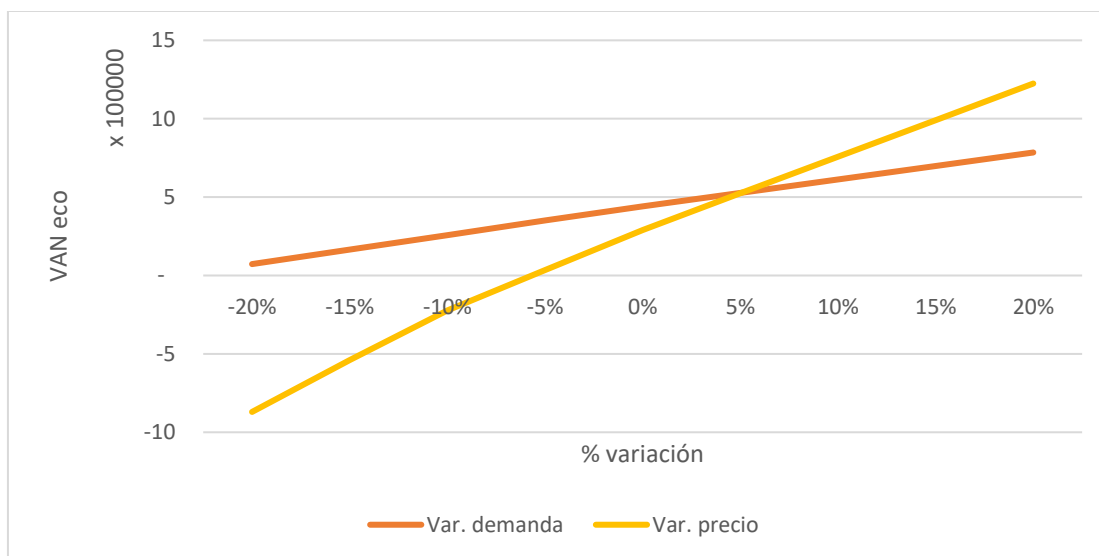
Tabla 10.9. Análisis de sensibilidad unidimensional VAN eco. Regional

Var. demanda	VAN eco		Var. precio	VAN eco	
	441,588			441,588	
-20%	72,924		-20%	-870,158	
-15%	165,500		-15%	-538,877	
-10%	258,075		-10%	-221,892	
-5%	350,651		-5%	35,754	
0%	441,588		0%	290,401	
5%	527,367		5%	523,954	
10%	613,146		10%	757,507	
15%	698,924		15%	991,060	
20%	784,703		20%	1,224,614	

Elaboración: Autores de esta tesis

La figura 10.1 muestra que, de las variables analizadas, la variación de precios es la más sensible lo que se refleja en su mayor pendiente.

Figura 10.1. Análisis de sensibilidad unidimensional VAN eco. Regional



Elaboración: Autores de esta tesis

10.9. Análisis bidimensional

En el presente plan de negocios se observa que son los variables más sensibles y que pueden ser determinantes en la viabilidad financiera del proyecto. Por ello, no se ha realizado un análisis de escenarios sino más bien se realiza un análisis bidimensional, que presenta múltiples escenarios para variaciones simultáneas de precio y demanda.

La tabla 10.10 presenta múltiples escenarios de variación porcentual del precio y cantidad de menús vendidos.

Tabla 10.10. Análisis de sensibilidad bidimensional VAN eco. Regional

		Variación de demanda								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de precio	441,588	-914,132	-860,268	-806,403	-752,539	-699,748	-649,537	-599,327	-549,116	-500,021
	-20%	-640,989	-574,553	-508,117	-442,721	-380,833	-318,945	-257,057	-198,319	-140,934
	-15%	-383,891	-306,722	-229,554	-156,746	-85,092	-18,280	47,911	114,102	180,292
	-10%	-143,402	-58,771	20,612	99,995	179,378	258,761	338,144	417,527	495,352
	-5%	72,924	165,500	258,075	350,651	441,588	527,367	613,146	698,924	784,703
	0%	284,003	389,209	487,044	584,879	682,714	780,549	878,384	976,219	1,074,054
	5%	484,275	594,167	704,058	813,949	923,840	1,033,732	1,143,623	1,253,514	1,363,405
	10%	677,176	799,124	921,071	1,043,019	1,164,966	1,286,914	1,408,862	1,530,809	1,652,757
	15%	870,077	1,004,081	1,138,085	1,272,089	1,406,092	1,540,096	1,674,100	1,808,104	1,942,108

Elaboración: Autores de esta tesis

10.10. Conclusiones del capítulo

- Los costos fijos y variables se encuentran en una proporción aproximadamente similar, lo que origina la acentuada dependencia del precio.
- En cuanto al financiamiento, este será íntegramente por los accionistas quienes valoran su costo de oportunidad en 20%. Es así que se obtiene un VAN eco de S/ 441,588 y una TIR eco de 76.93%.
- El precio es el componente más importante en la sensibilidad, pero esto se debe principalmente al margen que genera cada venta, es por ello que ante cualquier variación en el costo se debe tener un control del margen adecuado.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones del plan de negocios a fin de mostrar la viabilidad desde los diferentes puntos, con fines de una posterior ejecución.

Cabe mencionar, que las conclusiones están relacionadas con los objetivos que se señalaron en el primer capítulo del presente.

11.1. Conclusiones

- **Objetivo: Determinar la demanda potencial del servicio *delivery* de comida, para oficinistas de los distritos de San Isidro y Miraflores.**

La demanda potencial del presente servicio se estima en base a diferentes criterios, los cuales a continuación se describen:

Según el Ministerio de Trabajo (2017), Miraflores cuenta con una población de 157,313 trabajadores y San Isidro cuenta con una población de 260,675 trabajadores, siendo este el mercado total de trabajadores de ambos distritos.

En la siguiente etapa se realiza un filtro por educación, delimitando el público objetivo, conformado por grupos de personas que recibieron educación universitaria completa en adelante y obteniéndose 34,244 trabajadores en Miraflores y 74,644 trabajadores en San Isidro; para el primer año de operaciones, mercado potencial que tiene la posibilidad de comprar el producto.

Por último, se aplican los filtros establecidos en el estudio de mercado como: personas que no llevan almuerzo al trabajo, disposición de pago de S/20 por el plato de fondo; y posteriormente el dimensionamiento de pedidos, su frecuencia de uso de *delivery* e intención de uso del servicio.

Finalmente, se opta por tomar el 1% del mercado con incrementos de 0.1% cada año y se obtiene una demanda para el negocio según la tabla 5.9 del capítulo de “Metodología de la investigación”.

- **Objetivo: Analizar la oferta del actual mercado de comida, en los distritos de San Isidro y Miraflores.**

Según INEI 2014 en estudio “Una mirada a lima metropolitana” la oferta de restaurantes para los distritos analizados es la siguiente: Miraflores con 1000 restaurantes y San Isidro 586 restaurantes respectivamente.

Se determina que el comensal de los distritos en evaluación cuenta con una gama amplia de opciones a seleccionar, la cual se compone de restaurantes y *delivery*.

Según INEI (2013) el precio promedio de un menú en lima metropolitana es de S/ 10 y varia a nivel de un pedido de plato de restaurante que puede oscilar entre S/ 25 – S/ 50.

Al revisar los puntos antes mencionados se determina que el planteamiento de introducción de un nuevo producto, innovador en desarrollo y con un precio por el primer año de S/ 22.9 se encuentra lista a atender un grupo de personas.

- **Objetivo: Identificar las buenas prácticas ofrecidas en otros negocios.**

El nivel de preparación del equipo de operaciones es el que marca la diferencia para este tipo de negocio, el sabor de los platos como primer punto de partida, el adecuado transporte y preservación del estado de los menús, Todas estas actividades forman parte del éxito e impacto que genera el producto.

- **Objetivo: Desarrollar actividades estratégicas, necesarias para el control del presente plan de negocios.**

Las actividades estrategias del presente plan de negocios están enfocadas en los siguientes procesos:

Compras, Abastecimiento de materiales a todo nivel, evaluación de inventarios y control de los costos de los insumos, son factores clave para el buen funcionamiento del presente plan de negocios.

Ventas, orientada a maximizar el mayor resultado posible a nivel de venta de platos de menú, cuenta con respaldo del plan de marketing, que brinda apoyo de difusión para incrementar cantidades de venta.

Producción, esta actividad es operativa a nivel de preparación de menús, los empleados deben de tomar en consideración las normativas de HACCP, BPM entre otros para realizar un trabajo adecuado y diferenciado.

Entrega, esta actividad es compleja debido a que está sujeta a factores externos no controlables tales como el tráfico u accidentes que puedan generar demoras en las entregas, como resultado un mensaje inadecuado hacia el cliente.

- **Objetivo: Evaluar la viabilidad económica y operativa del presente plan.**

La evaluación del presente plan de negocios es viable económicamente, con una tasa de oportunidad de los accionistas de 20%, obteniendo como resultado un VAN económico de S/ 441,588 soles y una TIR de 76.93% mayor al costo de oportunidad de los accionistas.

- **Objetivo: Analizar los riesgos potenciales para el presente plan de Negocios.**

Las barreras de entrada para el ingreso de potenciales competidores son bajas, debido a que no existe ninguna normativa o reglamento que lo impida, tampoco no hay barrera a nivel de inversión, ni de tecnología a utilizar.

Fuga de talento de personal que trabajo como personal de apoyo directo para el cocinero principal, esto debido a que, a nivel de mercado, a este puesto le toma entre 1 – 2 años especializarse y buscar nuevos horizontes laborales.

11.2. Recomendaciones

- Se recomienda controlar los programas de capacitación al personal de operación, levantar *feed back* de necesidades y complementar capacitaciones con especialistas externos, el objetivo principal es la mejora en la productividad, eficiencia y eficacia en la producción.

- Se recomienda monitoreo permanente del presente plan de negocios, durante su etapa de implementación y funcionamiento, analizar los flujos económicos, desviaciones y mecanismos necesarios para ajustar dichas desviaciones.
- Se recomienda tener un monitoreo constante del crecimiento de la demanda, vinculado a la inversión de marketing para mejorar la participación de mercado de la empresa, además de vincular los niveles de platos a ofrecer con la capacidad instalada.
- El presente plan de negocios es escalable a otros distritos de la capital de lima, contemplándose capacidad de operaciones y ubicaciones estratégicas para responder necesidad de clientes.
- El presente plan de negocios, también puede ser flexible a ofrecer otros servicios afines al servicio principal, tales como catering, almuerzos, desayunos, cenas, adicionales que contribuyan al beneficio del presente plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- APEIM (2016) Niveles socioeconómicos 2016.
<http://www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf> (15/09/2018; 11:30 h).
- Allen, C. y Semenik, R. Publicidad, de O'Guinn Thomas, , International Thomson Editores, 1999, pp. 381-384.
- BCRP (2018). *Reporte de inflación Marzo 2018*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/report-de-inflacion-marzo-2018-sintesis.pdf>
(15/06/2018; 15/09/2018 11:50 h).
- CEPAL (2016), *Aumenta fuertemente el uso y el acceso a Internet en América Latina y el Caribe*, <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-aumenta-fuertemente-uso-acceso-internet-america-latina-caribe> (15/09/2018; 11:50 h).
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017). *Primer censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú*.
<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru> (15/09/2018; 12:50 h).
- CPI (2016). *Market report*.
http://cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf (28/06/18, 13:29 h)
- Diario Correo (2017) *Mas de 20 mil platos de comida peruana se piden por Delivery al mes*.
<https://diariocorreo.pe/economia/mas-de-20-mil-platos-de-comida-peruana-se-piden-por-delivery-online-al-mes-774379/> (15/09/2018; 11:20 h).
- Diario El Comercio (2017) *¿Cómo accedemos al internet los peruanos?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/accedemos-internet-peruanos-noticia-466775?foto=11> (15/09/2018; 13:15 h).
- Diario Gestión (2018) *Mas de 600 empresas peruanas se unen para cuidar el medio ambiente*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/600-empresas-peruanas-unen-cuidar-medio-ambiente-226467> (15/09/18; 10:30 h).
- Diario Gestión (2017a) *Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable*.
<http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-consideraque-su-alimentacion-saludable-2154181> (15/09/2018; 13:20 h).
- Diario Gestión (2017b) *El 15% del mercado de pollos a la brasa se consume por delivery. 2014*.
<http://gestion.pe/tendencias/consultora-flanqueo-15-mercadopollos-brasa-se-consume-delivery-2100370> (15/09/2018).

- Diario Gestión (2017c) *Lima Orgánica: “el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”*.
<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludableevolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>
 (15/09/2018).
- Diario Gestión (2017d) *Mas de un millón y medio de peruanos compran activamente via online*.
<http://gestion.pe/tecnologia/dia-internet-mas-millon-y-medioperuanos-compra-activamente-via-online-2189980> (15/09/2018; 10:40 h).
- Diario Gestión (2016) *¿Qué distritos de Lima piden más delivery de comida saludable por Internet?*
<https://gestion.pe/economia/empresas/distritos-lima-piden-delivery-comida-saludable-internet-113984> (15/09/2018; 10:00 h).
- Diario La Republica (2018) *Mercado de Delivery por aplicativo creció 30% en Lima*.
<https://larepublica.pe/economia/1233400-mercado-delivery-aplicativo-crecio-30-lima> (15/09/2018; 09:30 h).
- Diario La Republica (2017a) *Smartphones alcanzan el 70% de penetración en el mercado peruano*.
<http://larepublica.pe/impresaeconomia/796499-smartphonesalcanzan-el-70-de-penetracion-en-el-mercado-peruano> (15/09/2018; 16:40 h).
- Diario La Republica (2017b) *Comida saludable: un placer y un negocio rentable*.
<http://larepublica.pe/sociedad/870351-comida-saludable-un-placer-y-un-negociorentable> (15/09/2018; 15:00 h).
- Diario La Republica. (2017c) *Perú cae en ránking de Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación*.
<https://larepublica.pe/economia/843605-peru-cae-en-ranking-de-indice-de-desarrollo-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion> (15/09/2018; 17:40 h).
- Diario La Republica. (2017d) *Perú consiguio dos premios en el World travel awards*.
<https://larepublica.pe/sociedad/1156454-peru-consiguio-dos-premios-en-los-world-travel-awards> (15/09/18; 17:50 h).
- Diario La República. (2012) *El 90% de peruanos siente orgullo por su comida, y el cebiche es el plato bandera*.
<https://larepublica.pe/sociedad/662240-el-90-de-peruanos-siente-orgullo-por-su-comida-y-el-cebiche-es-el-plato-bandera> (15/09/2018; 09:50 h).
- Diario Trome. (2018) *Arellano Marketing: Consultora señala que más de 60% de peruanos almuerza fuera de casa*.
<https://trome.pe/familia/arellano-marketing-peruanos-almuerzo-fuera-casa-video-fotos-63002> (15/09/2018; 10:20 h).

- El Peruano (2017a) *Ley N° 29196 Ley de la promoción de la producción orgánica y ecológica*. Diario Oficial, Normas Legales, enero 2008. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per77676.pdf> (15/09/2018; 11:15 h).
- El Peruano (2017b) *Ley N°30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes*. Diario Oficial, Normas Legales, Mayo 2013. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf> (15/09/2018; 10:00 h).
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004) *Mercadotecnia, Tercera Edición*. Mc Graw Hill.
- INEI (2016). Cuadro N° 31: Perú: Licencias de funcionamiento para establecimientos otorgadas por la municipalidad, según departamento, 2015. *Estadísticas Municipales 2016*. https://www.inei.com.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417 (15/09/2018; 09:50 h).
- INEI (2015a). Perú: Formas de acceso al agua y saneamiento básico, Perú, p.5. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_agua.pdf (15/09/18; 09:50 h).
- INEI (2015b). Perú: Consumo de alimentos y bebidas, Perú, p. 42. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf (15/09/18; 10:30 h).
- INEI (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Perú, p. 40. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf (15/09/2018; 10:40 h).
- INEI (2013). *Nota de Prensa N° 185-2013*. Perú. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np185-2013-inei.pdf> (15/09/2018; 10:50 h).
- Infotur Perú (2017) *Perú recibe galardón como Mejor Destino Gastronómico Internacional en España*. <https://www.infoturperu.com.pe/index.php/eventos/item/1175-peru-recibe-galardon-como-mejor-destino-gastronomico-internacional-en-espana> (15/09/2018; 09:30 h).
- Instituto Nacional de Salud (2018). <http://www.portal.ins.gob.pe/eS/> (15/09/2018; 09:30 h)
- Kotler, P. (2001). *En Dirección de marketing: la edición del milenio*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1992). *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively*. Nashville, TN: Abingdon Press.

- Lamb, C.; Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Sexta Edición. International Thomson Editores.
- Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo (2016) *Indicadores planilla Distrital*. <http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/> (15/09/2018; 14:00 h).
- Nielsen (2016a) *42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html> (15/09/2018; 10:00 h).
- Nielsen (2016b) *Infografía: Ingredientes y tendencias de comida fuera de casa en Latam*. <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam.html> (15/09/2018; 09:40 h).
- Nielsen (2016c) *What's in our food and on our mind*, pp. 8,11. <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/docs/pdf/Global%20Ingredient%20and%20Out-of-Home%20Dining%20Trends%20Report.pdf> (15/09/2018; 09:30 h).
- PCM (2018). *Los 9 servicios en línea más solicitados*. <https://www.sunarp.gob.pe/w-sid/index.html> (15/09/2018 19:00 h).
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España. Ediciones Pirámide.
- Publimetro (2018) *Delivery Online: ¿Qué plato es el que más piden los peruanos?* <https://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-delivery-online-que-plato-que-mas-piden-peruanos-69846> (15/09/2018; 22:10 h).
- Saari Seepo (2011). *Production and Productivity sources of well-being*.
- SUNAT (2008). *Guía Tributaria SUNAT - Mype*. <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html> (15/09/2018; 14:20 h).