



**Plan de Negocio para la venta de menú mediante el uso de una aplicación móvil
dirigido a los trabajadores de la zona comercial de los distritos de Yanahuara y
Cayma en la ciudad de Arequipa.**

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

Calcina Gutiérrez, Jany Marissel

Pinto Galdos, Angela Lizbeth

Velarde Pinto, Maximiliano

Vergaray Salcedo, Mauricio

Programa MBA Arequipa Tiempo Parcial 14

Lima, 01 de marzo de 2019

Esta tesis

**Plan de Negocio para la venta de menú mediante el uso de una aplicación móvil
dirigido a los trabajadores de la zona comercial de los distritos de Yanahuara y
Cayma en la ciudad de Arequipa.**

ha sido aprobada

Guillén Uyén, Jorge (jurado)

Clisson, Pascal Maurice (jurado)

Esteves Dejo, Cecilia (asesora)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIAS

A Dios, por permitirme seguir creciendo cada día,
A mis padres, por todo el sacrificio y apoyo incondicional que me
brindaron en toda esta etapa de la maestría,
A mi familia, por el cariño y motivación en seguir superándome y
A mis amigos y compañeros de trabajo, que me motivaron a
seguir adelante.

Jany Marissel Calcina Gutiérrez

A mis compañeros de tesis por el esfuerzo dedicado,
A mi familia por ser un soporte y
Sobre todo, a DIOS por esta gran oportunidad.

Angela Lizbeth Pinto Galdos

A Dios por darme siempre la fuerza espiritual para seguir adelante,
A mis padres que son mi fuente de inspiración por todo su
esfuerzo y sacrificio,
por toda su constancia y apoyo siempre.
A mis compañeros de tesis por todo su gran trabajo, profesionalismo
y dedicación incansable.

Maximiliano Velarde Pinto

A Dios, a mis padres, a mi esposa e hijos quienes en
todo momento me dieron la fortaleza y motivación
para seguir adelante.

Mauricio Eugenio Vergaray Salcedo

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL NEGOCIO	3
1.1. Idea de Negocio	3
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Limitaciones y Alcances	5
1.3.1. Limitaciones	5
1.3.2. Alcances	6
1.4. Justificación y Contribución	7
1.4.1. Justificación.....	7
1.4.2. Contribución.....	9
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA	10
2.1. Servicio de Alimentación	10
2.1.1. La Alimentación.....	10
2.1.2. La Alimentación en América Latina	11
2.1.3. La Alimentación en el Perú	11
2.2. Servicio de Restaurantes en el Perú	12
2.3. Comportamiento del Consumidor	14
2.3.1. Tendencias alimenticias	14
2.3.2. Prioridad a la velocidad.....	16
2.4. Tecnología	16
2.4.1. La tecnología inmersa en los restaurantes	17
2.4.2. Las aplicaciones móviles.....	19
2.5. Conclusiones del Capítulo	20
CAPITULO III: DIAGNOSTICO	22
3.1 Análisis del Macroentorno	22
3.1.1. Análisis Político	22
3.1.2. Análisis Económico.....	23
3.1.3. Análisis Social.....	26
3.1.4. Análisis Tecnológico.....	28

3.1.5.	Análisis Ecológico.....	30
3.1.6.	Análisis Legal.....	31
3.2.	Análisis del Microentorno	32
3.2.1.	Productos sustitutos.....	32
3.2.2.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	33
3.2.3.	Rivalidad de competidores actuales	33
3.2.4.	Poder de negociación de los clientes.....	34
3.2.5.	Poder de negociación de los proveedores.....	34
3.3.	Conclusiones del Capítulo	35
CAPITULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO.....		36
4.1.	Métodos y procedimiento de la investigación	36
4.1.1.	Características de la Muestra.....	37
4.1.2.	Cálculo de la Muestra.....	37
4.1.3.	Tipo de Muestreo	37
4.2.	Análisis de datos y resultados.....	39
4.2.1.	Datos Descriptivos	39
4.2.2.	Preguntas Filtro	43
4.2.3.	Batería de Preguntas.....	43
4.3.	Estimación de la demanda.....	58
4.4.	Análisis de la Oferta.....	65
4.5.	Conclusiones del Capítulo	67
CAPITULO V: DISEÑO DE SERVICIO		70
5.1.	Demanda efectiva	70
5.2.	Propuesta de valor.....	75
5.3.	Atributos del Servicio y Producto.....	76
5.4.	Conclusiones del Capítulo	85
CAPITULO VI: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA		86
6.1.	Misión.....	86
6.2.	Visión.....	86
6.3.	Valores.....	86
6.4.	Análisis FODA	86
6.6.	Estrategia General.....	92
6.7.	Ventaja Competitiva	92

6.8. Conclusiones del Capítulo	93
CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING.....	94
7.1. Objetivos de Marketing	94
7.1.1. Objetivo Principal	94
7.1.2. Objetivos Específicos	94
7.2. Estrategia de Segmentación.....	95
7.2.1. Geografía.....	95
7.2.2. Demografía.....	95
7.2.3. Psicográfica	95
7.2.4. Conductual	96
7.3. Estrategia de Posicionamiento	96
7.4. Fidelización de clientes.....	97
7.5. Flor de servicios.....	97
7.5.1. Información	97
7.5.2. Consultas	98
7.5.3. Toma de pedido.....	98
7.5.4. Cortesía	98
7.5.5. Cuidado	99
7.5.6. Excepciones.....	99
7.5.7. Facturación.....	99
7.5.8. Pago.....	99
7.6. Marketing Mix.....	100
7.6.1. Estrategia de Producto.....	100
7.6.2. Estrategia de Precio.....	102
7.6.3. Estrategia de Canales de Distribución.....	103
7.6.4. Estrategia de Comunicación (Promoción).....	104
7.7. Resultados esperados del plan de marketing.....	107
7.8. Conclusiones del Capítulo	110
CAPITULO VIII: PLAN TECNOLOGICO	111
8.1. Patrón de Arquitectura de Software	111
8.2. Diagramas de Casos de Uso de la app	112
8.3. Diagrama de Navegación de Interfaces	114
8.4. Bases de Datos	115

8.5.	Interfaz aplicación “Rapimenú”	116
8.6.	Registro	116
8.7.	Selección del menú del día	118
8.8.	Confirmación del pedido	119
8.9.	Forma de pago	120
8.10.	Ofertas y promociones	121
8.11.	Conclusiones del Capítulo	122
CAPITULO IX: PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN		124
9.1.	Descripción de los procesos de producción	124
9.1.1.	Compras	126
9.1.2.	Ventas.....	126
9.1.3.	Producción.....	127
9.1.4.	Operación de Delivery	127
9.2.	Infraestructura y equipamiento requeridos	129
9.2.1.	Ubicación	129
9.2.2.	Layout	129
9.2.3.	Equipamiento	130
9.2.4.	Aforo	131
9.2.5.	Horarios de atención.....	132
9.3.	Constitución y formalización para inicio de actividades	133
9.3.1.	Tipo de Sociedad.....	133
9.3.2.	Requisitos para la constitución de la empresa.....	133
9.3.3.	Régimen tributario.....	133
9.3.4.	Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas (REMYPE).....	134
9.3.5.	Régimen Laboral	134
9.3.6.	Registro de la Marca	135
9.3.7.	Requisitos Sanitarios	136
9.3.8.	Licencia municipal de funcionamiento	136
9.4.	Organización del Recurso Humano requerido	137
9.4.1.	Organigrama.....	137
9.4.2.	Descripción de puestos.....	138
9.5.	Riesgos y Planes de Contingencia	145

9.5.1.	La Competencia.....	145
9.5.2.	Acciones de Contingencia:.....	146
9.6.	Estimación del costo del producto	147
9.7.	Gestión de operaciones e indicadores de control	148
9.8.	Plan de Implementación	149
9.9.	Conclusiones del Capítulo	151
CAPITULO X: PLAN FINANCIERO		152
10.1.	Inversión Inicial.....	152
10.1.1.	Activos fijos e intangibles	153
10.1.2.	Gastos preoperativos	153
10.2.	Capital de trabajo.....	154
10.3.	Inversión.....	154
10.4.	Aportes	155
10.5.	Ingresos del negocio	155
10.6.	Costos del negocio.....	155
10.6.1.	Costos fijos.....	155
10.6.2.	Costos Variables.....	156
10.7.	Gastos de administración y venta	157
10.8.	Estado de Resultados	157
10.9.	Tasa de Descuento	158
10.10.	Flujo de caja.....	158
10.11.	Análisis de sensibilidad unidimensional	158
10.12.	Análisis de sensibilidad bidimensional	159
10.13.	Perspectiva de desarrollo futuro.....	162
10.13.1.	Corto plazo	162
10.13.2.	Largo plazo.....	163
10.14.	Análisis del Riesgo del Negocio	163
10.15.	Conclusiones del Capítulo	164
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		165
11.1.	Conclusiones	165
11.2.	Recomendaciones	168
BIBLIOGRAFÍA.....		170
ANEXOS		¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 2.1 Evolución de Actividad de Restaurantes 2017 – 2018.....	13
Gráfico 2.2 Productos que los consumidores latinos prefieren	15
Gráfico 2.3 Atractivos de la comida fuera de casa	16
Gráfico 3.1 Crecimiento de la economía a nivel nacional.....	24
Gráfico 3.2 Altas de empresas según actividad económica.....	25
Gráfico 3.3 Distribución del porcentaje de hogares según niveles socioeconómicos	26
Gráfico 3.4 Subsector restaurantes – septiembre 2018.....	28
Gráfico 4.1 Genero de los encuestados	40
Gráfico 4.2 Edad de los encuestados	42
Gráfico 4.3 Frecuencia de compra de almuerzo	44
Gráfico 4.4 Dificultades compra de almuerzo.....	45
Gráfico 4.5 Aceptación del APP	46
Gráfico 4.6 Frecuencia compra presencial	47
Gráfico 4.7 Frecuencia compra por delivery	48
Gráfico 4.8 Atributos del menú	49
Gráfico 4.9 Preferencias del menú	50
Gráfico 4.10 Preferencias del sabor.....	50
Gráfico 4.11 Preferencias del tamaño de la porción.....	51
Gráfico 4.12 Preferencias de la bebida.....	52
Gráfico 4.13 Interés en el uso del servicio	53
Gráfico 4.14 Disposición de pago	54
Gráfico 4.15 Ubicación del local.....	55
Gráfico 4.16 Variedad del menú.....	56
Gráfico 4.17 Opciones de reserva del menú.....	57
Gráfico 4.18 Opciones de pago	58
Gráfico 4.19 Área de Influencia	65
Gráfico 5.1 Dificultades más comunes al momento de buscar un menú.....	71
Gráfico 5.2 Atributos más importantes.....	72
Gráfico 5.3 Cantidad Condimentos	72
Gráfico 5.4 Sabor de la comida	73
Gráfico 5.5 Tamaño de las porciones	73
Gráfico 5.6 Tipo de bebida para el menú	74
Gráfico 5.7 Preferencias en la ubicación de local	75
Gráfico 5.8 Alternativas de Logotipo	78
Gráfico 5.9 Logotipo	78
Gráfico 7.1 Estrategia Producto Mercado	100
Gráfico 7.2 Estrategia de Precio	102
Gráfico 8.1 Patrón de Arquitectura de Software	111

Gráfico 8.2 Pedido de menú recojo en local por Usuario.....	112
Gráfico 8.3 Realizar Pedido de Delivery por Usuario.....	113
Gráfico 8.4 Monitoreo del Aplicativo por Administrador.....	114
Gráfico 8.5 Diagrama de Navegación de Interfaces.....	114
Gráfico 8.6 Diagrama Entidad-Relación	115
Gráfico 8.7 Interfaz Registro	117
Gráfico 8.8 Pedido de Menú.....	119
Gráfico 8.9 Confirmación de Pedido	120
Gráfico 8.10 Confirmación de Pedido.....	121
Gráfico 8.11 Ofertas y Promociones	122
Gráfico 9.1 Cadena de Procesos	124
Gráfico 9.2 Procesos - Subprocesos - Actividades de “Rapimenú”	125
Gráfico 9.3 Ubicación Local “Rapimenú”	129
Gráfico 9.4 Layout “Rapimenù”.....	130
Gráfico 9.5 Horarios para “Rapimenù”	132
Gráfico 9.6 Organigrama de “Rapimenú”	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 TOP 20 países que comen fuera en el almuerzo.....	15
Tabla 3.1 Productos Sustitutos	32
Tabla 4.1 Ficha Técnica Investigación de Mercado	36
Tabla 4.2 Genero de los encuestados.....	40
Tabla 4.3 Edad de los encuestados	40
Tabla 4.4 Pregunta Filtro	43
Tabla 4.5 Frecuencia de compra de almuerzo	43
Tabla 4.6 Dificultades compra de almuerzo	44
Tabla 4.7 Aceptación del APP.....	45
Tabla 4.8 Frecuencia compra presencial	46
Tabla 4.9 Frecuencia compra por delivery	47
Tabla 4.10 Atributos del menú	48
Tabla 4.11 Preferencias del menú.....	49
Tabla 4.12 Preferencias del sabor.....	50
Tabla 4.13 Preferencias del tamaño de la porción.....	51
Tabla 4.14 Preferencias de la bebida	51
Tabla 4.15 Interés en el uso del servicio	52
Tabla 4.16 Disposición para el pago	53
Tabla 4.17 Ubicación del local.....	54
Tabla 4.18 Variedad del menú.....	55
Tabla 4.19 Opciones de reserva del menú.....	56
Tabla 4.20 Opciones de pago	57
Tabla 4.21 Cálculo de trabajadores en la Av. Ejército y alrededores.....	59
Tabla 4.22 Cantidad de empresas en Yanahuara y Cayma.....	60
Tabla 4.23 Estimación de trabajadores mensuales Yanahuara y Cayma	60
Tabla 4.24 Total trabajadores Av. Ejército y alrededores - Yanahuara y Cayma	61
Tabla 4.25 P 9¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar por el menú para el almuerzo?.....	62
Tabla 4.26 Frecuencia de consumo menú de forma presencial.....	62
Tabla 4.27 Frecuencia de consumo menú por delivery	63
Tabla 4.28 Demanda efectiva	64
Tabla 4.29 Pedidos efectivos por semana.....	64
Tabla 4.30 Demanda Proyectada	65
Tabla 4.31 Principales locales de venta de menú	67
Tabla 5.1 Dificultades más comunes al momento de buscar un menú.....	70
Tabla 5.2 Atributos más importantes.....	71
Tabla 5.3 Carta de la semana.....	79
Tabla 5.4 Envases y otros - Empaque producto	80
Tabla 5.5 Envase para entrada.....	80
Tabla 5.6 Envases para sopa.....	81

Tabla 5.7 Envases para plato de fondo	81
Tabla 5.8 Envases para bebida	81
Tabla 5.9 Envases para postres.....	82
Tabla 5.10 Bandeja para menú	82
Tabla 5.11 Plato hondo.....	83
Tabla 5.12 Plato extendido	83
Tabla 5.13 Plato extendido entrada	83
Tabla 5.14 Utensilios.....	84
Tabla 6.1 Matriz FODA	91
Tabla 7.1 Precios Proyectados.....	103
Tabla 7.2 Objetivos de Comunicación	108
Tabla 7.3 Presupuesto de Marketing	108
Tabla 7.4 Presupuesto Mensual	110
Tabla 9. 1 Zonas de Reparto.....	128
Tabla 9. 2 Horarios de Reparto.....	128
Tabla 9. 3 Esquema de Atención	130
Tabla 9. 4 Gastos Pre operativos	131
Tabla 9. 5 Cálculo de Aforo	132
Tabla 9. 6 Características del régimen laboral MYPE	135
Tabla 9. 7 Costo mensual de planilla.....	138
Tabla 9. 8 Descripción Puesto Jefe de Operaciones y Administración	139
Tabla 9. 9 Descripción Puesto Asistente Administrativo	140
Tabla 9. 10 Descripción Puesto Asistente de Marketing y Ventas.....	141
Tabla 9. 11 Descripción Puesto Cocinero	142
Tabla 9. 12 Descripción Puesto Ayudante de Cocina	143
Tabla 9. 13 Descripción Puesto Auxiliar de Reparto	144
Tabla 9. 14 Riesgos y Planes de Contingencia.....	145
Tabla 9. 15 Costeo de Platos	147
Tabla 9. 16 Costo del Producto	148
Tabla 9. 17 Indicadores	149
Tabla 9. 18 Plan de Implementación de “Rapimenú”	150
Tabla 10.2 Inversión en Activos Fijos e intangibles	153
Tabla 10.3 Gastos preoperativos	154
Tabla 10.4 Estructura de la inversión	154
Tabla 10.5 Ingresos proyectados	155
Tabla 10.6 Costos fijos	156
Tabla 10.7 Costos Variables.....	156
Tabla 10.8 Gastos de Administración y Ventas	157
Tabla 10.9 Estado de Resultados.....	157
Tabla 10.10 Flujo de caja	158
Tabla 10.11 Análisis de sensibilidad Unidimensional VANE - Rapimenú.....	159

Tabla 10.12 Análisis de sensibilidad Bidimensional VANE – Rapimenú Cantidad vs Precio	160
Tabla 10.13 Análisis de sensibilidad Bidimensional VANE – Rapimenú Cantidad vs Costo Variable	161
Tabla 10.14 Análisis del Riesgos del Negocio	163

ANEXOS

Anexo 1 Campañas de comunicación junio 2019 – mayo 2020.....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 2 Precio de Productos.....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 3 Costo de Platos.....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 4 Estimación de capital de trabajo**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 5 Conceptos importantes.....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 6 Entrevistas a personas en el rubro.....**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 7 Cadena de Valor.....**¡Error! Marcador no definido.**

JANY MARISSSEL CALCINA GUTIERREZ

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con especialización en Dirección General. Magister en Administración y Dirección de Proyectos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Titulada en la carrera profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Agustín. Con amplia experiencia en el sector inmobiliario y financiero, liderando equipos en las áreas de administración, contabilidad, finanzas, comercial y operaciones. Nivel de inglés y Excel intermedio. Enfoque en mejora continua, productividad, reducción de costos y trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

QUIMERA HOLDING GROUP SAC - CCQ SAC

Grupo económico integrado por una gama de empresas en sectores estratégicos de alto crecimiento, líderes en la región Sur del Perú. Con más de 11 años de experiencia en el mercado desarrollando unidades de negocio del más alto rendimiento, conformado por un promedio de 200 colaboradores.

Gerente de inversiones

Abr 2018 – Actualidad

Gestión y control del portafolio de inversiones de la compañía, gestión de las inversiones financieras de la compañía, elaboración de informes para la Dirección.

Reporto a la Dirección General del grupo.

- Durante mi gestión se logró centralizar y controlar el portafolio de inversiones que tenía la compañía.
- Se mejoró significativamente la presentación de información de la compañía motivando el trabajo en equipo con el gerente financiero de la Holding.
- Participación en la estructuración y captación de nuevos financiamientos para la compañía, redirigiéndolos eficientemente para cada unidad de negocio.

- Análisis y evaluación del progreso de los proyectos de la compañía, centralizando la información de cada unidad de negocio, brindando de esta manera reportes consolidados con información relevante y sustancial para una mejor adecuada toma de decisiones para la Dirección General.
- Dirección y organización de los comités de proyectos e inversión.

Gerente

May 2016 –Mar 2018

Estuve a cargo de la dirección y administración de proyectos de la unidad inmobiliaria de la compañía, implementando estándares para el control y manejo de información. Reportaba al Director de la unidad inmobiliaria y a la Dirección General del grupo.

- Desarrollé e implemente una gestión y administración de proyectos, bajo estándares unificados para toda la unidad de negocio.
- Dirigí el equipo con el que se estructuró y consiguió un financiamiento, por más de US\$ 13 MM, a través de un fideicomiso, el cual permitiría la culminación del más grande proyecto de la unidad de negocio.
- Logré alcanzar y superar la meta de ventas anuales, superando ampliamente el nivel de ventas históricas de la unidad de negocio.
- Dirección y organización de los comités de proyectos e inversión.

Administradora

Dic 2015 – Abr 2016

Estuve a cargo de la gestión y administración de los recursos, y control de presupuestos de la unidad inmobiliaria, de la compañía. Reportaba al Gerente de la unidad Inmobiliaria.

- Desarrollé un plan de control y gestión de tesorería a nivel de unidad inmobiliaria, consiguiendo estandarizar y mejorar los reportes de la unidad.
- Implementé herramientas de control de costos para cada uno de los proyectos de la unidad, obteniendo mejor control en los mismos contra los presupuestos designados, identificando partidas donde se lograron grandes ahorros.
- Gestión eficiente del presupuesto asignado a la unidad inmobiliaria.

Analista de Dirección General

Abr 2014 – Nov 2015

Fui responsable de la consolidación y análisis de la información financiera, costos, inversiones e ingresos de las unidades de negocio de la Holding. Reportaba al Director General del grupo.

- Con mi apoyo directo al Director General del grupo, se logró cerrar dos proyectos importantes para la compañía con una inversión de más de US\$ 10 MM.
- Elaboración y presentación de informes mensuales relevante para el Directorio en la toma de decisiones corporativas.
- Control y manejo de documentación pertinente de los proyectos de la Holding.
- Mantener actualizado el presupuesto general del grupo, en conjunto con la Gerencia corporativa de administración y finanzas.
- Mantener actualizado los reportes de progreso de los proyectos del grupo, en cuanto a costos, ventas, ingresos, gastos y avance de obras.

Asistente de Operaciones

Feb 2011 – Mar 2014

Estuve a cargo de la administración de recursos de los proyectos, manejo de Presupuestos, control de los costos del proyecto. Reportaba a la Gerencia de Operaciones y Gerencia General, de la unidad Inmobiliaria.

- Realicé un eficiente control de las cuentas por pagar, realizando una planificación programada, que ayudo a buena gestión de los flujos de caja de cada proyecto.
- Logré la implementación de procesos internos, para el área de operación en el procesamiento de documentos, etc.
- Realice la consolidación y análisis de la información de gastos del área de operaciones, administración, ventas y finanzas de los proyectos.
- Elaboré y presenté los informes a la Gerencia General de acuerdo a las necesidades requeridas por la organización.
- Control y manejo de documentación pertinente al proyecto asignado.

Asistente de Contabilidad

Oct 2008 – Feb 2011

Tenía a mi cargo la centralización de la información contable y análisis de impuestos de la unidad de servicios de la compañía.

- Realizar interfaces diarios de todos los módulos del sistema, caja, ventas, compras.
- Realizar conciliaciones de caja bancos, registros de compras y ventas.
- Análisis de cuentas en general y análisis de impuestos.
- Declaración de impuestos.
- Desarrollo y presentación de los EEFF mensuales, y anuales.

INDUMETSA SAC

Empresa dedicada a la prestación de servicios para operaciones mineras, enfocados en la zona sur del país. Conformado por equipos rotativos de acuerdo a la cantidad de proyectos en contrato.

Asistente de Contabilidad

Jun 2007 – Jul 2008

Estuve a cargo de la centralización y análisis de la información contable de la compañía. Reportaba a la Contadora General y Administrador de la compañía.

- Preparación y presentación de informes y reportes referente control de proveedores clientes y caja bancos.
- Programación de cuentas por pagar en conjunto con el Administrador.
- Análisis de impuestos en general.
- Preparación y presentación de las declaraciones juradas mensuales y anuales de los impuestos de la compañía.
- Preparación de información para procesos de auditoría interna.
- Manejo de personal empleado y obrero en cuanto a la elaboración de las planillas de remuneraciones, liquidaciones, calculo de CTS, calculo de utilidades, Etc.

G & T S.A.C. – GRUPO G & T GRUAS HIDRAULICAS

Empresa dedicada a la prestación de servicios de alquiler de grúas hidráulicas, y prestación de servicios mineros. Con mas de 10 años de experiencia en el sector.

Asistente de Contabilidad

Nov 2006 – May 2007

Forme parte del equipo del Proyecto Formación de Depósitos Lixiviales en trabajos de Montaje e Instalación de Equipos en la construcción de la Rampa – Toquepala.

- Control de la cuentas por cobrar y programación de las cuentas por pagar del proyecto.
- Análisis de costos del proyecto para la preparación de los reportes en el progreso de costos.
- Registro de compras, ventas y caja bancos.
- Elaboración de las planillas de remuneraciones.

DR DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS EIRL

Empresa dedicada a la comercialización de productos de abarrotes al por mayor. Empresa perteneciente al grupo Molino las Mercedes.

Auxiliar de Contabilidad

Feb 2005 – Oct 2006

- Preparación y presentación de reportes contables al Contador General, tales como análisis de cuentas en general.
- Análisis de impuestos.
- Registros de libros contables, compras, ventas, caja y bancos
- Control de inventarios, seguimiento y elaboración de kárdex.
- Elaboración de las planillas de remuneraciones.
- Elaboración y presentación de las declaraciones juradas de impuestos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2019

Maestría en Administración de Negocios

LA SALLE UNIVERSITAT RAMON LLUL 2018

Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2012 - 2014

Maestría en Administración y Dirección de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA 1999 - 2003

Contador Público

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO - AREQUIPA 2015

Programa de Especialización y Desarrollo en Finanzas

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO - AREQUIPA 2009

Programa de Especialización y Desarrollo en Gestión Tributaria 2009

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE AREQUIPA 2007

Programa de Especialización Profesional en Gestión Tributaria

ANGELA LIZBETH PINTO GALDOS

Maestra en Administración de Empresas de ESAN con mención en Marketing. Ingeniera Comercial con especialidad en Negocios Internacionales de la Universidad Católica de Santa María. Soy una profesional con más 6 años de experiencia en el área de distribución y logística en el sector de comercialización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Poseo alto sentido de responsabilidad y compromiso, proactiva, organizada, dispuesta a asumir retos, a aportar nuevas ideas y a desarrollar trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UCP Backus y Johnston S.A.A.

Asistente de Distribución y Administración

Nov 2011 - Ago 2018

- Seguimiento de los KPIs de logística.
- Soporte en las coordinaciones del reparto del producto.
- Trainee en el proyecto de implementación de facturación electrónica a nivel nacional.
- Encargada de capacitaciones, soporte durante la puesta en marcha y curso del proyecto.
- Apoyo a RTM, (route to market), planificación y distribución de los volúmenes de venta.
- Encargada del desarrollo del estándar de seguridad, cumplimiento de metas y entregables, así como de capacitaciones y despliegues.

Asociación Empresarial Cerro Juli

Asistente de Logística

Abr 2010 - Oct 2011

- Encargada de envío de cotizaciones y presupuestos para eventos (seminarios, talleres, fiestas, reuniones, conciertos, etc)
- Asesoramiento y soporte a los clientes durante la realización del evento.

Programa Au-Pair en Alemania

Au-pair Mädchen

Jul 2008 - Feb 2009

- Cuidado de dos niños mellizos en Moers Alemania.

Transaltisa SA

Practicante

Mar 2007 - Jun 2007

- Practicante en el área de logística de la empresa, así como también en el área de importación.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Jun 2016 – Set 2018

Maestría en Administración de Negocios

ESADE UNIVERSIDAD RAMON LLULL

May 2018

Gestión de la Innovación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

Set 2009 – Ene 2011

Maestría en Ciencias: Ingeniería Industrial con mención en Seguridad y Medio Ambiente

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

Mar 2002 – Dic 2006

Ingeniería Comercial con especialidad en Negocios Internacionales

OTROS ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

May 2015 – Nov 2015

Diplomado en Gestión Logística

MAXIMILIANO VELARDE PINTO

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con mención en Dirección General. Licenciado en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Agustín. Profesional con más de 13 años de experiencia en ventas de intangibles, retail y consumo masivo; desarrollándome inicialmente en el sector financiero, realizando trabajo de campo en la evaluación y colocación de créditos para las MYPEs, posteriormente incursioné en ventas del sector retail, donde actualmente me vengo desempeñando, sector en el cual trabajo formando equipos de venta, direccionándolos al cumplimiento de metas, dando soporte y capacitación constante a las áreas de venta.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Oechsle

Jefe de ventas

Set 2015 - Actualidad

Responsable de gestionar las distintas operaciones de la tienda, venta y servicio al cliente; supervisión de personal, alcance de metas por empleado y de la tienda. Control de manejo de mercadería, stocks, inventarios. Implementación del visual merchandising. Gestión de ingreso de nuevos productos y promociones.

Casa & Ideas

Jefe de ventas

Abr 2011 – Set 2012

Supervisar el piso de ventas asegurando correcta implementación de precios, producto, visual correctamente implementado, dotación y cobertura de área, gestionar el control de inventario, asegurar la correcta presentación de la tienda en limpieza y orden.

COOPAC Juntos por el Desarrollo

Jefe de Agencia

Abr 2010 - Dic 2010

Encargado de la gestión y administración de la agencia, presidir los comités de crédito, administrar y gestionar la cartera de créditos de la agencia, supervisar el trabajo del personal, velar por el cumplimiento de las metas asignadas, reporta directamente al Gerente General.

COOPAC Santa Catalina de Moquegua

Analista de créditos y cobranzas

Set 2008 – May 2009

Evaluar posición del Cliente en el sistema financiero consultando en las centrales de riesgo, analizar y evaluar capacidad de pago y riesgo, supervisar trabajo de promotores de crédito, administrar cartera de clientes.

Tawa Consulting S.A.A

Analista de créditos y cobranzas

Ene 2008 - Set 2008

Evaluar posición del Cliente en el sistema financiero consultando a las centrales de riesgo, analizar y evaluar capacidad de pago y riesgo, aprobar solicitudes de alta y supervisar trabajo de equipo de ventas.

O&S Consultores S.A.C

Analista de créditos y cobranzas

Set 2006 - Dic 2007

Evaluar posición del Cliente en el sistema financiero consultando a las centrales de riesgo, analizar y evaluar capacidad de pago y riesgo, aprobar solicitudes de alta y supervisar trabajo de equipo de ventas.

Edpyme Crear Arequipa

Ejecutivo de negocios

May 2005 - Dic 2005

Promoción de los productos financieros de la Edpyme, captación de clientes, consultar y pre evaluar en las centrales de riesgo posición del cliente.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Jun 2016 – Set 2018

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA

1999-2005

Licenciado en Ciencias Administrativas

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO

Diplomado en Gerencia de Unidad de Negocios

2007-2007

MAURICIO EUGENIO VERGARAY SALCEDO

Maestro en Administración de Empresas de ESAN con mención en Marketing. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de San Agustín. Soy un profesional responsable y capaz de desenvolverme con eficiencia en las tareas encomendadas. Mi trabajo lo realizo en base a la planificación y cumplimiento de objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cooperativa Kori

May 2018 - Actualidad

Coordinador de Compras e Infraestructura

- Realizar procesos de licitación con proveedores locales y nacionales.
- Presentación de indicadores de gestión
- Control y supervisión del área de Infraestructura y Servicios Generales
- Gestión de Almacenes

Tuberías y Geosistemas del Peru SAC

Nov 2017-Abr 2018

Negociador de Compras

- Realizar procesos de licitación con proveedores locales y nacionales.
- Presentación de indicadores de gestión
- Manejo de SAP, módulo de compras.
- Manejo de procesos y registros del Sistema Integrado de Gestión.

COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.

Dic 2013 – Abr 2017

Coordinador de Abastecimientos y Servicios Generales

- Cotizaciones y Compra de requerimientos solicitados por las diferentes Agencias a nivel nacional y Administración.
- Implementación, manejo y capacitación del ERP Oracle módulo de compras.
- Licitación de proveedores, elaboración de las bases de concurso y evaluación de propuestas.
- Seguimiento a los Contratos con proveedores.

- Administración de las pólizas patrimoniales de la empresa.
- Generación y seguimiento de indicadores del Área.

APOYO TOTAL S.A.

Nov 2011 – Nov 2013

Jefe de Logística

- Cotizaciones y Compra de requerimientos solicitados por las diferentes unidades de negocio.
- Importaciones y Exportaciones.
- A cargo del Almacén, distribución de materiales a las diferentes sedes a nivel nacional.
- Elaboración de documentos y registros para la implementación del sistema de calidad ISO 9001.
- Manejo de ERP de la empresa, módulos de compra y almacenes.

MAQUINSA

Mar 2011- Jun 2011

Jefe de Logística. Funciones Principales:

- Abastecimiento de materiales e insumos de fabricación para proyectos en Yura, Cerro Verde entre otros. Realizar las compras en el mercado local y nacional.
- Supervisión del trabajo en almacén, recepción y despacho de material. Control de inventarios.
- Dirección y control para el llenado de los inventarios físicos y valorizados. (Kardex 2011)
- Control de documentos de compra, guías de remisión, formatos, etc.

ROANSA S.A.

Jul 2010 - Dic 2010

Contratista Aceros Arequipa

Supervisor de Personal para el conteo de Producto Terminado. Funciones principales:

- Control del avance diario de cada trabajador.
- Reportar e informa a los supervisores de aceros y jefe de Almacén.
- Control de asistencia y horas extras.
- Estadísticas del avance mensual y de fallas encontradas en los productos.

Fabritec EIRL.

Feb 2009 - Abr 2010

Responsable del área de Logística (Compras) . Funciones principales:

- Cotizaciones a proveedores locales, nacionales y extranjeros.
- Formulación de órdenes de compra a través del software jfabritec.
- Seguimiento de adquisiciones.
- Negociación de las formas de pago a los proveedores.
- Planificar con producción para el abastecimiento de los materiales de calidad, precios económicos y en el tiempo oportuno.
- Elaboración de facturas y guías a través del software jfabritec.
- Recepción del material y control de calidad del mismo.
- Programación del pago a los proveedores

FORMACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

2003-2008

Ingeniero Industrial

COLEGIO LA SALLE

Primaria y Secundaria

1990-2001

CURSOS DE POSTGRADO

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Jun 2016 – Set 2018

Maestría en Administración de Negocios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Oct 2011 – Mar 2012

Gestión de la Cadena de Suministros

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Ago 2010 – Dic 2010

Diplomado en Fundamentos Logísticos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

Oct 2009 – Mar 2010

Programa de actualización para egresados PAE

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO

May 2008 – Ene 2009

Programa de Especialización y Desarrollo en Logística

Congreso Internacional de Ingenieros Industriales

Nov 2007

Santa Cruz – Bolivia

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

Jun 2006

“XVII Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial”

IDIOMAS

Universidad Nacional de San Agustín

Instituto de Idiomas: Inglés-Intermedio

COMPUTACIÓN

Universidad Nacional de San Agustín

Instituto de Informática: Excel, Word

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de Negocio para la venta de menú mediante el uso de una aplicación móvil dirigido a los trabajadores de la zona comercial de los distritos de Yanahuara y Cayma en la ciudad de Arequipa.

Autor(es):

Calcina Gutiérrez, Jany Marissel

Pinto Galdos, Angela Lizbeth

Velarde Pinto, Maximiliano

Vergaray Salcedo, Mauricio

Resumen:

Este trabajo tiene como propósito desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y posterior operación del servicio de venta de menú mediante el uso de una aplicación móvil dirigido a los trabajadores de la zona comercial de los distritos de Yanahuara y Cayma en la ciudad de Arequipa. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

Realizar un diagnóstico integral del mercado al cual se desea ingresar, negocios de venta de menús en la zona comercial de Yanahuara y Cayma.

Realizar una investigación de mercado para demostrar, en primer lugar, la demanda potencial de los trabajadores de la zona comercial de Yanahuara y Cayma y, en segundo lugar, el perfil del cliente potencial y cuáles serían los atributos valorados por este, explorando en particular el valor del uso de la tecnología como elemento diferenciador para activar la demanda efectiva.

Definir la estrategia general del negocio y el diseño del producto acorde a dicha estrategia.

Desarrollar los planes de marketing, finanzas, operaciones y administración para el lanzamiento y posterior operación del negocio.

Evaluar de forma integral el negocio propuesto, así como la rentabilidad, los riesgos y el potencial de desarrollo y extensión futura, para según ello recomendar su implementación.

Para poder lograr lo planteado, se realizó un análisis tanto del macroentorno, como del microentorno, para conocer las variables más importantes que afectan al sector restaurantes, y que, por ende, tienen implicancia en el negocio. Es así entonces que se identifica que el aspecto tecnológico juega un papel importante, ya que la tendencia de modernización e innovación en la actualidad, abre la ventana de oportunidad con un alto impacto al crecimiento del negocio.

Por otro lado, se realizó una investigación de mercado, donde se identificó el gran interés que existe en el mercado de contar con un aplicativo móvil para realizar pedidos de menú para el almuerzo, dispuestos a pagar entre S/ 12.00 y /15.00, asimismo se determina dos problemas importantes como son la insuficiente capacidad y servicio lento en la atención

En ese contexto, surge el plan de negocio “Rapimenú”, con un diseño del servicio y producto, que se enfoca en un mercado idóneo, ofreciendo una propuesta de valor, capaz de satisfacer y solucionar los problemas más importantes del mercado, como son el ahorro de tiempo, facilidad en el servicio e innovación con una atención y entregas de menús oportunamente. El producto será ofrecido mediante un aplicativo móvil, donde el usuario se podrá registrar y solicitar un pedido, el mismo que puede ser por delivery o atención en el mismo local.

Por otro lado, se realiza el análisis estratégico en función de las fortalezas y oportunidades, planteando estrategias específicas para hacer frente a las debilidades y amenazas y se declara la estrategia general del negocio, como la diferenciación, siendo el primer negocio con la incorporación de una herramienta tecnología al rubro de venta de menú para el almuerzo, ofreciendo el servicio de delivery, en la ciudad de Arequipa.

Para poder llevar a cabo la implementación del negocio, luego de lo determinado en la investigación de mercado, se realizará el plan de marketing enfocado en posicionar la marca como la mejor solución frente a la problemática de “locales llenos y demora en la atención”, promoviendo el uso de la aplicación móvil como herramienta diferenciadora, haciendo énfasis en la practicidad y comodidad de su uso al momento de la elección del menú.

Asimismo, se desarrolla el plan de operaciones determinando los procesos y las actividades claves del negocio, mismas que serán monitoreadas permanentemente, a través de la evaluación y control de algunos indicadores como, el tiempo en atención de delivery, efectividad de atención de pedidos, efectividad de uso de insumos, número de reclamos y productividad del cocinero, los que permitirán acciones de respuesta rápidas enfocadas en la mejora continua.

Se establece que, para el inicio de operaciones, se requiere una inversión inicial de S/82,631.00, la cual es aportada por los socios y además que el resultado de la proyección del negocio a 5 años, arroja un VANE de S/ 124,875.00 con lo cual se resuelve la factibilidad del negocio; y una TIR de 46.30%, creando valor para el accionista.

Todos estos análisis, determinan que el negocio, es un emprendimiento atractivo y con alto potencial de crecimiento, dentro del mercado arequipeño.

INTRODUCCIÓN

La cocina peruana, es sin duda, resultado de un mestizaje conformado por españoles, chinos, italianos, japoneses y diferentes etnias africanas que han dejado como herencia una amplia selección de ingredientes, los cuales han ido enriqueciendo su tradicional gastronomía.

El país posee una larga tradición agrícola, acrecentada por la mezcla de varios insumos, como la mejor carne, el mejor pescado fresco y los manjares más exóticos de la amazonia.

Esta potente y vasta combinación hace posible conquistar el exigente paladar de los comensales peruanos y extranjeros. Por lo tanto, no resulta extraño que la población considere la gastronomía como la razón principal para sentirse orgullosos del país.

Es gracias a este boom, que la comida peruana, se ha posicionado mundialmente como una de las cocinas de referencia en cuanto a sabor y productos que la componen. Del mismo modo, este fenómeno ha generado el incremento del mercado de restaurantes, y de negocios ligados al sector.

Las alternativas que se brindan al consumidor van desde locales posicionados en los ránkines mundiales, patios de comida en los centros comerciales, hasta pequeños huariques con ambientes más populares y familiares. Claro está, que la elección de alguna de estas opciones dependerá de varios factores, entre ellos, sobre todo, el económico y el tiempo.

Adicionalmente, no se puede dejar de mencionar que la tecnología también se ha vuelto un aliado en cuanto a decisión de ingesta de alimentos se refiere. Este fenómeno, se visualiza, sobre todo cuando lo que se prioriza es la rapidez y comodidad. No es sorprendente entonces, que un sector de la población, se encuentre familiarizado con el uso de APPs al momento de solicitar sus alimentos.

Por lo tanto, un plan de negocio para la venta de menú, a través de una aplicación móvil en la ciudad de Arequipa se convierte en una idea atractiva ya que el espíritu principal de la propuesta se centra justamente en llevar el servicio de venta de comida hacia el siguiente

nivel. La era en donde los pedidos se hacían vía telefónica, va quedando rezagada y, en su lugar va tomando fuerza la experiencia de las aplicaciones móviles en los dispositivos celulares.

Este negocio pretende combinar dos pasiones; la de comer y la de interactuar con los smartphones.

El trabajo de tesis desarrollado en las páginas siguientes, está estructurado por XI capítulos:

- Capítulo I: Planteamiento del Negocio
- Capítulo II: Marco de Referencia
- Capítulo III: Diagnóstico
- Capítulo IV: Investigación de Mercado
- Capítulo V: Diseño del Servicio y Producto
- Capítulo VI: Diseño de la Estrategia
- Capítulo VII: Plan de Marketing
- Capítulo VIII: Plan Tecnológico
- Capítulo IX: Plan de Operaciones e Implementación
- Capítulo X: Plan Financiero
- Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se plantea la idea de negocio, indicando los aspectos más resaltantes de la misma, justificando la puesta en marcha y resaltando la contribución que un negocio de esta naturaleza, significaría para la ciudad de Arequipa, y en especial para los trabajadores de Yanahuara y Cayma.

1.1. Idea de Negocio

La globalización ha marcado un nuevo estilo de vida en las personas, haciéndolo muy dinámico y acorde con la sociedad moderna; así mismo las herramientas tecnológicas se han vuelto indispensables para el consumidor actual, por ser una fuente de comunicación rápida que permite tener acceso a todo a través de sus dispositivos móviles.

Arequipa, la segunda ciudad más importante del país, no es ajena este fenómeno, siendo los distritos de Yanahuara y Cayma un ejemplo de desarrollo urbano, con un crecimiento económico importante y caracterizándose por ser la ubicación de las principales oficinas de las más importantes entidades financieras, así como demás empresas de la región. Adicionalmente en los últimos 15 años, estos distritos han brindado una locación estratégica a los principales centros comerciales del país. Este escenario, ha traído consigo, además del crecimiento económico de la ciudad, el incremento de la población económicamente activa de la zona.

Del mismo modo, este impulso ha originado que la oferta culinaria se torne insuficiente, debido a la considerable demanda, sobre todo, en la hora del refrigerio. En los locales de expendio de comida, existe aglomeración de oficinistas y trabajadores de los centros comerciales, los que, con un tiempo limitado, pretenden alimentarse y, a la vez, darse un respiro. Este comportamiento, asociado a la tendencia que las personas cada día disponen de menos tiempo para comer en casa y por eso optan por almorzar fuera del hogar, hacen que la oferta, no satisfaga plenamente las necesidades de los consumidores.

Es entonces, que surge la idea de negocio de venta de menú, incorporando una herramienta tecnológica para la toma de pedidos. Esta aplicación móvil, a la que se le denomina con el nombre de “Rapimenú” en el plan de negocios, permitirá facilitar y agilizar el procedimiento

de elección del menú del día. Se hace énfasis en estas dos características, porque la propuesta de valor se centra en el “tiempo”, es decir que los clientes a la hora de su refrigerio puedan disfrutar de este espacio, compartiendo con amigos o en cualquier otra actividad que no sea la de lidiar con locales llenos, meseros que tardan en la toma de pedidos y colas interminables para pagar. Es por ello que, con la utilización de la aplicación móvil y a través de funciones amigables, los clientes podrán gozar enteramente de su hora de almuerzo y disfrutar de un tiempo de calidad.

Se identifica que puede existir un segmento potencial para el servicio de venta de menú:

- Segmento de trabajadores y empleados de los diversos negocios que se ubican en la Av. Ejército, como las entidades financieras, tiendas de venta de ropa, centros comerciales y afines, que usualmente no retornan a sus domicilios para almorzar, sino que lo hacen en los diferentes restaurantes de la zona.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y posterior operación del servicio de venta de menú mediante el uso de una aplicación móvil dirigido a los trabajadores de la zona comercial de los distritos de Yanahuara y Cayma en la ciudad de Arequipa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar un diagnóstico integral del mercado al cual se desea ingresar: negocios de venta de menús en la zona comercial de Yanahuara y Cayma.
- b) Realizar una investigación de mercado para demostrar:
 - La demanda potencial de los trabajadores de la zona comercial de Yanahuara y Cayma.
 - El perfil del cliente potencial y cuáles serían los atributos valorados por este, explorando en particular el valor del uso de la tecnología como elemento diferenciador para activar la demanda efectiva.
- c) Definir la estrategia general del negocio y el diseño del producto acorde a dicha estrategia.

- d) Desarrollar los planes de marketing, finanzas, operaciones y administración para el lanzamiento y posterior operación del negocio.
- e) Evaluar de forma integral el negocio propuesto, así como la rentabilidad, los riesgos y el potencial de desarrollo y extensión futura, para según ello recomendar su implementación.

1.3.Limitaciones y Alcances

1.3.1. Limitaciones

Tamaño de la población: No se pudo determinar el número exacto de la población debido a que no se tiene registro de la misma; es importante destacar que no hay investigaciones, data, información acerca del número de personas que labora –tanto de oficina como de campo– en la zona evaluada, del número de personas que se dirige a dicha zona por negocios, o que recurre constante u ocasionalmente por diversos motivos laborales, por lo que no se pudo determinar una población exacta y se tuvo que recurrir a una población indeterminada.

Falta de datos disponibles: Para poder tener una población exacta hubiera sido importante realizar una investigación previa sobre todos los tipos de perfiles mencionados en el punto anterior; no obstante, para tener información estadística y extrapolable o al menos referencial de estos segmentos, se necesitaría realizar una investigación sobre hábitos acerca de las personas que trabajan en las empresas, que asisten a los menús, que almuerzan en la zona, que asisten ocasional o constantemente, etc., en los horarios del almuerzo al menos durante un año para poder tener una referencia más precisa de los volúmenes en diversas estaciones y meses, e incluso fiestas. Además, para que sea mucho más precisa, hubiera sido importante tener una investigación de al menos 3 años para poder proyectar la población.

Falta de estudios previos sobre el tema: No se encontró investigaciones que hayan realizado una evaluación de la población en cuanto al número.

Investigaciones adicionales para recolectar datos: La necesidad de conocer a la población a mayor profundidad a través de técnicas cualitativas, además de la investigación presentada, sería importante para ampliar y profundizar la información del mercado obtenida y así evaluar constructos que pudieran surgir acerca de lo más importante para los clientes potenciales, e incluso diferenciarlos más a profundidad y recrear segmentos diferenciados de mercado y definir cuáles son los más interesantes –rentablemente– para poder enfocarse en ellos.

Acceso: Muchos de los encuestados rechazaron o cortaron la encuesta en el proceso debido a que a su hora de almuerzo prefieren lógicamente ir a almorzar. A pesar que la encuesta fue corta y rápida, muchos tienen una predisposición a no realizarla suponiendo que les tomará mucho tiempo. A ello se le suma posibles y probables miedos que tengan por hablar con personas extrañas o estar parados en la calle por mucho tiempo.

1.3.2. Alcances

La investigación se realizó con la finalidad de determinar las preferencias básicas del cliente potencial de un local de venta de menú para almuerzo. Para tal fin, se repartió la muestra diaria en las zonas de todos los restaurantes de Yanahuara y Cayma (Av. Ejército, Av. Trinidad Morán, Av. Cayma y calle Tronchadero), como, ubicaciones posibles del nuevo local).

La metodología utilizada fue cuantitativa, siendo una investigación de tipo descriptiva. La técnica fue de encuesta ad hoc, aplicada mediante el uso del instrumento: cuestionario ad hoc.

El tipo de muestreo fue probabilístico aleatorio sistemático; considerando una muestra de 385 evaluaciones efectivas para una población indeterminada.

1.4. Justificación y Contribución

1.4.1. Justificación

Arequipa sigue siendo una de las regiones con un alto potencial de desarrollo. En los últimos años la región ha sido el foco de inversiones, sobre todo en el sector de consumo con las aperturas y ampliaciones de centros comerciales.

Según el último censo realizado por el INEI, la población de la región es de aproximadamente un millón trescientos mil habitantes, con un ritmo de crecimiento anual del 2.3%. Así mismo, un 10% de la población, oscila entre las edades de 25 y 39 años. Por su parte, se tiene un incremento progresivo de la población dentro del grupo de 35 a 39 años; lo que confirma un aumento de las personas en edad de trabajar. (INEI, 2018).

Otro aspecto distintivo e importante de Arequipa es su gastronomía, una de las más sabrosas del Perú y poseedora de una carta muy amplia y muy variada. Este hecho ha posibilitado el reconocimiento a nivel mundial de la cocina arequipeña.

En el campo de la tecnología, de acuerdo al resultado del censo del 2017, Arequipa ha demostrado también un ascenso importante en la última década. Por ejemplo, en cuanto a la tenencia de teléfono celular, ha habido un crecimiento del 153.4%, acompañado de un incremento en la tenencia del servicio de internet del 562%. Esto significa que, durante estos diez últimos años, la cantidad de hogares que no cuentan con algún tipo de servicio de información y comunicación ha disminuido. Hoy en día se contabilizan 29 mil 906 viviendas vs 121 mil 519 en el año 2007; es decir un considerable 75% menos. (INEI, 2018).

Esta importante alza en el acceso a información y comunicación, determina consumidores mucho más exigentes, mucho más expectantes sobre lo que se les ofrece. En consecuencia, los negocios se ven obligados a enfrentar nuevas tendencias y actualizaciones ya sea en sus productos, servicios o formatos, y, evidentemente, un negocio de venta de comida no es la excepción.

Así mismo, otro elemento a tener en cuenta es que el consumo de alimentos por fuera de casa va en aumento; “los peruanos pasan cada vez más tiempo fuera de casa; el 80%, con cierta frecuencia, come fuera del hogar”, reveló un estudio reciente de la consultora Arellano Marketing, que investiga el comportamiento de la ciudadanía y las tendencias de los consumidores. “Más del 60% de peruanos, de entre 25 a 45 años de edad, señala que almuerza fuera de casa. En esa tendencia, recurren más al menú y lonchera, que son opciones más económicas”, dijo Rolando Arellano Bahamonde, gerente general de Arellano Marketing. (Arellano, 2017)

Por otro lado, según el artículo de la BBC denominado: “Formas diferentes y curiosas en las que almuerzan los trabajadores del mundo”, deja en claro que la tendencia global es que el tiempo destinado para el refrigerio es reducido. La mayoría de personas emplea 30 minutos como máximo para alimentarse, e inclusive, existen casos que lo hacen en menos. (BBC, 2018)

“Hoy en día hay menos tiempo para almorzar en Bombay”, “Hacerlo rápido es una prioridad”, afirma Makul Paraekh, gerente de una firma de contabilidad, quien también culpa a los embotellamientos de tráfico y a la creciente presión sobre los trabajadores por esta falta de tiempo. (BBC, 2018)

“Comer tan rápido como sea posible les da a las personas más tiempo para trabajar”, señala Sarah Gimono en Uganda, gerente de proyectos para una organización sin fines de lucro. (BBC, 2018)

“Los neoyorquinos pueden gastar toda su pausa para almorzar haciendo fila para comprar algo de comida, por ello, en su lugar, prefieren snacks y otros bocadillos”, comenta Vanessa Monroy. (BBC, 2018)

Esta tendencia no es extraña para el país y la ciudad de Arequipa, en donde el tiempo para la hora de refrigerio debe ceñirse a la regulación peruana que establece un receso no menor a 45 minutos. Es decir que los trabajadores necesitan mayores y mejores alternativas para encontrar negocios de venta de menú que satisfagan sus necesidades.

1.4.2. Contribución

Con la idea de negocio planteada, se pretende brindar una solución a la problemática que en la actualidad experimenta la población, respecto a las dificultades que se presentan a la hora del almuerzo, desarrollando un nuevo modelo de negocio de venta de menú con un formato diferente, que tendrá como valor agregado a su servicio, la incorporación de una APP, con el cual se logrará optimizar el tiempo en la hora de refrigerio. Sumado a esto y teniendo en cuenta que en la actualidad las personas interactúan de manera constante con sus equipos celulares, esta alternativa de solución será de fácil uso y aplicación.

Actualmente no son numerosos los negocios de venta de comida en la zona que ofrecen un servicio diferenciado, ya que la mayoría se manejan de forma tradicional.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo se desarrollan temas relacionados al contexto, donde la idea de negocio funcionaría y se desarrollaría. Se habla de tópicos como la alimentación y su rol fundamental, los restaurantes y su escenario favorable, el comportamiento del consumidor en los tiempos modernos y la tecnología que acompaña en el día a día; y como esta última, es clave en la vida del hombre de hoy.

2.1.Servicio de Alimentación

2.1.1. La Alimentación

Todos los seres humanos necesitan tener una alimentación adecuada, la misma que es vital para la vida. Dentro de ello contar con una dieta equilibrada es la base de una buena nutrición. En la actualidad, la alimentación generalmente no es tan equilibrada y menos estructurada, a esto se suma que las personas viven cada vez más una vida sedentaria, o el extremo donde la rutina y los horarios de alimentación cada vez son menores pues el trabajo consume gran parte de sus vidas.

Los seres humanos tienen una necesidad fisiológica de alimentarse y alrededor del mundo existen factores como los culturales, ambientales, económicos, familiares etc., que finalmente constituyen en las personas diversos hábitos alimentarios, como por ejemplo el tema religioso donde existen prohibiciones de algunos alimentos, y así como esta una diversidad mayor en todo el mundo. En las últimas décadas ha habido cambios en estos hábitos de alimentación, básicamente por una nueva inclinación en los estilos de vida.

Otro asunto importante para un estado es conocer el consumo alimentario en una población ya que con eso se puede desarrollar la canasta de alimentos y así determinar una estructura de gasto familiar.

La evolución humana respecto al tema de la alimentación, empujaron a los mismos a aprender a cocinar sus alimentos, es así entonces que se puede decir que la cocina lo ayudó a evolucionar.

2.1.2. La Alimentación en América Latina

La globalización, en la actualidad, es un tema del día a día. Por ello la evolución en la alimentación ha visto su mayor auge en las grandes ciudades donde hay niveles elevados de población. Se puede decir que el hambre persiste y sigue presente, pero también se ha visto que la obesidad ahora es una de las principales causas de muerte en la región.

La comida rápida, de fácil acceso, aunado al mayor nivel de consumo de las bebidas gaseosas y diversos bocaditos o antojos está pasando factura al sistema sanitario de la región, debido a los malos hábitos alimentarios.

Debido a un tema de precios, las familias de clase media se ven obligadas a consumir alimentos procesados y reemplazar una nutrición de calidad por una dieta más económica.

Es importante destacar el cambio en los hábitos alimentarios, recurriendo a alimentos con características nutricionales balanceadas, como por ejemplo lo que sucedió en el año 2013 cuando se estimulaba el consumo de la quinua un producto muy nutritivo y además que, si es preparado y presentado en diversas alternativas para su consumo, ayuda con el crecimiento de la diversidad gastronómica de América Latina.

En estas épocas donde los patrones de alimentación obligan a caer en malos hábitos alimenticios, es importante que las familias orienten sus esfuerzos en consumir una dieta balanceada y apostar por productos de gran valor alimenticio, incentivar al consumo de frutas, vegetales, leguminosas y fibras.

2.1.3. La Alimentación en el Perú

El Perú posee una gran variedad de productos de pan llevar, y gracias a la inteligencia y creatividad de sus antepasados, se puede indicar que, en la actualidad respecto a su ingeniería y sistema trabajado en las tierras, como el sistema de andenería y riego, es que se ha podido descubrir que para cada nivel de altura existen productos que se desarrollan y se producen mejor.

La gastronomía ha aprovechado la gran biodiversidad de productos que existen en el país, es así que, en los últimos años gracias a los grandes cocineros, ésta ha ido creciendo y se ha convertido en una de las mejores del mundo.

Esto se traduce en la oportunidad de generar más y mejores negocios culinarios que ofrezcan los mejores y nuevas alternativas a los consumidores. Así mismo, dar a conocer e informar las calorías que cada plato lleva genera una cultura de alimentación sana.

La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) en conjunto con algunas organizaciones del Estado y de la sociedad Civil, realiza campañas de comunicación promoviendo un estilo de alimentación sano, bajo el lema “Coma rico, coma sano, coma peruano”.

Con esta iniciativa de APEGA, se puede incorporar a la gastronomía la idea de comer sano conociendo que es lo que el comensal se lleva a la boca. Por lo tanto, es fundamental que los negocios de alimentación se enfoquen en apoyar esta iniciativa, generando valor.

2.2. Servicio de Restaurantes en el Perú

Dentro del territorio peruano existe un promedio de 220 mil establecimientos que ofrecen el servicio de venta de alimentos y bebidas. Esta cifra ha sido impulsada y acompañada del boom gastronómico que continúa experimentando el país. Es así, que este escenario ha sido propicio para que muchas personas y empresas apuesten por un negocio en el rubro.

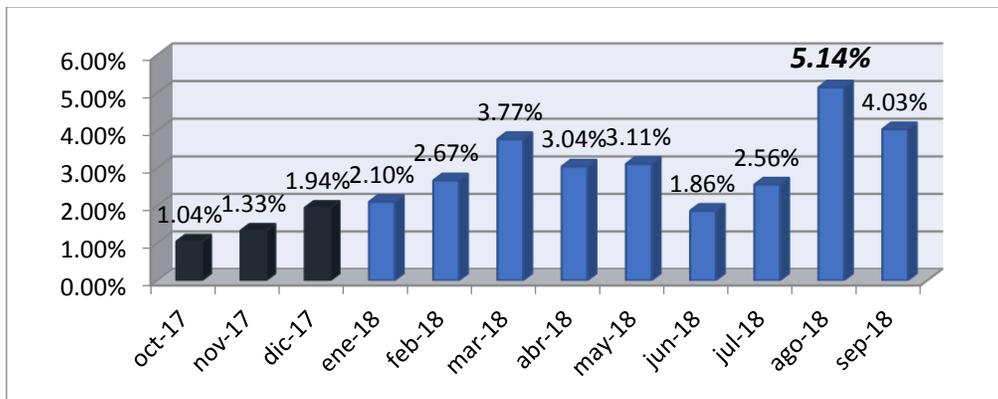
Este boom gastronómico cuenta con un envidiable potencial, tal es así que varias instituciones educativas, además de impartir conocimientos de gastronomía, paralelamente, motivan a sus estudiantes en el emprendimiento de un negocio. Por ejemplo, de acuerdo a una publicación del Instituto Gastronómico D’Gallia, hay ciertos pasos a seguir para comenzar de manera exitosa una aventura culinaria, los cuales son citados a continuación:

- Pensar en el concepto del negocio
- Desarrollar un plan de negocio
- Crear el menú
- Escoger un buen local
- Contratar personal y capacitarlo para que brinden un servicio excelente
- Diseñar y ejecutar un plan de marketing y promociones

En definitiva, iniciar un emprendimiento de este tipo, resulta bastante atractivo, ya que, de acuerdo a los informes mensuales del INEI, el sector de restaurantes ha demostrado un crecimiento sostenido en los últimos 12 meses. (oct 2017 – set 2018).

Dicho sector compuesto por el servicio de preparación de comidas y bebidas, ha registrado un incremento promedio de 2.72% entre el periodo octubre 2017 y setiembre 2018; alcanzando un pico de 5.14% en agosto pasado, como lo muestra el gráfico siguiente:

Gráfico 2.1 Evolución de Actividad de Restaurantes 2017 – 2018



Elaboración: Autores de la tesis. Fuente: Boletín estadístico del sector servicios INEI

De acuerdo al boletín estadístico del sector de servicios elaborado por el INEI, el auge del octavo mes del año, se debe a la evolución favorable de los diversos ítems que lo componen como son: actividad de restaurantes, actividades de servicio de comidas, servicio de bebidas y suministro de comidas por encargo. Todos con cifras positivas a excepción del concepto de suministro.

Por su parte, en el mes de setiembre, en el último ejemplar se puede leer un crecimiento general del 4.03%, menor al de agosto, explicado por el desempeño negativo en dos de sus actividades.

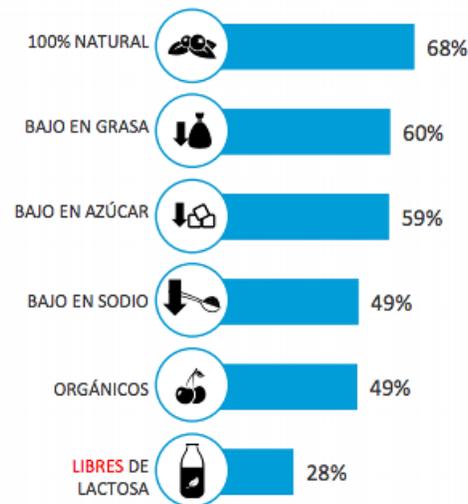
2.3. Comportamiento del Consumidor

2.3.1. Tendencias alimenticias

En los últimos años, el gusto gastronómico de los consumidores ha venido evolucionando por un deseo de mantener una alimentación saludable, sin embargo, este concepto se ha modificado a medida que las personas tienen mayor acceso a los medios electrónicos y disponibilidad de tecnología móvil, por lo que hoy existen los denominados “consumidores superinformados”. Según la revista Quality Assurance and Food Safety, los millennials tienen un nuevo concepto de alimentación saludable los cuales se basan en la simplicidad, en lo referente a los insumos así como también en la forma de preparación de los mismos. Un estudio realizado por la empresa Ingredion en el año 2017 a nivel global, consultó a los encuestados sobre cuál era la importancia que ellos le daban sobre los ingredientes de los alimentos, teniendo como resultado que un 80% de los consumidores consideran que es muy importante identificar los ingredientes de su comida y bebida.

En el gráfico siguiente se observa el comportamiento del consumidor latinoamericano, en relación a la importancia del consumo saludable.

Gráfico 2.2 Productos que los consumidores latinos prefieren



Fuente: Nielsen Food Revolution Latinoamérica 2017

También se debe considerar el comportamiento del consumidor respecto a su preferencia en cuanto a la comidas fuera de casa. A continuación, se muestra el top 20 de países, cuyos encuestados indican que el almuerzo es la comida que prefieren comer fuera de casa.

Tabla 2.1 TOP 20 países que comen fuera en el almuerzo

N°	País	%
1	Polonia	80%
2	Chile	79%
3	Eslovaquia	78%
4	Marruecos	74%
5	Brasil	72%
6	Colombia	72%
7	República Checa	71%
8	Letonia	71%
9	Lituania	70%
10	Eslovenia	70%
11	Perú	70%
12	Hungría	68%
13	Hong Kong	67%
14	Taiwán	65%
15	Francia	65%
16	Japón	64%

17	Estonia	64%
18	Venezuela	64%
19	Egipto	63%
20	España	61%

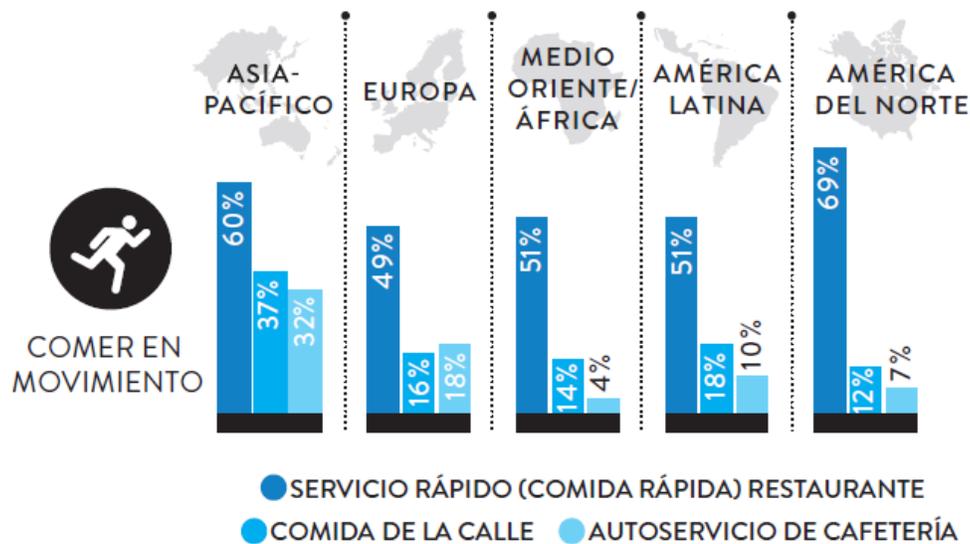
Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Estudio Global de Nielsen 2016

2.3.2. Prioridad a la velocidad

De acuerdo al Estudio Global de Nielsen 2017, para gran parte de los consumidores, uno de los principales atractivos de las comidas fuera de casa es la capacidad de recogerlas en el menor tiempo posible (servicio rápido), por lo cual los restaurantes deben dar prioridad a la atención rápida, además de esta forma se consigue una mayor rotación en el flujo de consumidores

Gráfico 2.3 Atractivos de la comida fuera de casa



Fuente: Nielsen Food Revolution Latinoamérica 2017

2.4. Tecnología

La tecnología ha irrumpido en todos los ámbitos, y forma parte de la vida cotidiana. Este crecimiento a pasos agigantados ha facilitado la vida de las personas.

Durante los últimos años el mundo ha sido testigo de una genuina transformación digital de los negocios, en todos sus rubros, incluyendo el servicio de venta de comida. Se trata de un cambio de paradigma que ha tenido una incidencia similar en todas las industrias.

Lejos de haber concluido, esta revolución tecnológica continúa. Todavía hay muchas ineficiencias en el lugar de trabajo, todavía se puede mejorar la experiencia del usuario y ampliar márgenes y recortar costos.

Actualmente en los restaurantes que cuentan con tecnología avanzada, resulta normal que un cliente realice su pedido de almuerzo, a través de su dispositivo móvil. De esta manera el negocio obtiene ahorros considerables en los costos, ejemplo: ahorro en el número de mozos.

Para ello se puede citar como ejemplo el uso de tablets ubicadas en las mesas para que los clientes puedan hacer uso de ellas y acceder a la carta del día, visualizar los platos disponibles y generar su orden directamente.

El uso de conexiones inalámbricas es una herramienta tecnológica que se ha masificado en casi todos los negocios de venta de comida, desde cafeterías hasta restaurantes, igualmente muchos de estos establecimientos se están empezando a adaptar a las necesidades de sus clientes, como por ejemplo la posibilidad de cargar sus celulares. (Seiner, 2018)

2.4.1. La tecnología inmersa en los restaurantes

El sector de restaurantes ha sido una de las industrias que ha demorado en adoptar la tecnología orientada hacia afuera, es decir a sus clientes, sin embargo, es recomendable visualizarla como una oportunidad de mejora e innovación.

El uso de celulares inteligentes prácticamente se ha masificado a todos los sectores socio económicos de la población, por lo que los usuarios de hoy en día están predispuestos a experimentar con nuevas aplicaciones y otras herramientas que les permita interactuar con sus dispositivos móviles. Por lo que se puede identificar las siguientes ventajas:

- Mejor percepción de experiencia de compra.

- Calidad de tiempo, para que los clientes disfruten de su estadía en el restaurante.
- Mejora de tiempos, procesos y costos para el restaurante.

La tecnología y sus ventajas en los restaurantes

- Mejora en los procesos de compra, registros, inventarios para minimizar costos por pérdidas y robos internos.
- Con el uso de estos nuevos sistemas de toma de pedidos en línea, el pedido del cliente se conecta directamente con la cocina, minimizando costos y agilizando el servicio.
- La data obtenida por el uso de la aplicación móvil, por las experiencias de compra y preferencias de consumo, permiten al negocio ofrecer mejores alternativas de servicios y productos al cliente.
- Con la facilidad de realizar el pago de forma electrónica, el cliente recibirá a su correo la boleta de compra, otorgando al cliente un mejor control de sus gastos.

El uso de una aplicación móvil para realizar pedidos va en aumento conforme se van sumando nuevos operadores de este sistema. En el mercado, ya no solo está Domicilios.com; que inició en Lima y también se encuentra en la ciudad de Arequipa, sino que ahora también han ingresado Glovo y Uber Eats. Respecto al incremento del uso de estas aplicaciones, se tiene como referencia el artículo publicado el 30 de abril en el portal Perú retail donde destaca el crecimiento que han tenido las aplicaciones para pedido por delivery, ya no solo se pide comida a través de estas, sino que se puede pedir todo lo que los usuarios puedan necesitar, como llevar documentos, recoger maletas olvidadas en casas, etc. (Peru-Retail, 2018)

En el citado artículo (Seiner, 2018) se indica que: “El 70% de las solicitudes son del sector de comidas, mientras que el 30% de solicitudes restantes corresponden al servicio de Courier para el envío de documentos y paquetes”.

En una publicación de Ipsos del año 2015; se ve claramente la tendencia ascendente del uso de los celulares para acceder a internet, pero sobre todo el incremento del uso de las aplicaciones móviles:

- El 23% de la población en el Perú cuenta con un Smartphone; de estos el 92% afirma tener en su celular al menos una aplicación.
- En el Perú, el ciudadano que tiene y usa aplicaciones es un adulto joven de entre 28 a 30 años, soltero y trabaja.
- Las aplicaciones gratuitas son las más preferidas por los usuarios, que en promedio tienen hasta 11 aplicaciones en su smartphone.

Al tomar como referencia la misma publicación de Ipsos, se identifica los aspectos más importantes que influyen en los usuarios a la hora de descargar y hacer uso de una aplicación móvil como son las recomendaciones y referencias por parte de los amigos y familiares; publicidad en redes sociales, comentarios de uso de otros usuarios, precio y la valoración obtenida en la plataforma de descarga.

Las aplicaciones más descargadas por los usuarios son las que tienen que ver con las redes sociales, como Facebook. (IPSOS, 2015)

2.4.2. Las aplicaciones móviles.

Hoy en día existen más de 12 millones de aplicaciones móviles considerando los dos principales sistemas operativos como son IOS y Android, más de 3.500 millones de usuarios que acceden a internet desde un dispositivo móvil, destinando un 69% de su tiempo para ello y el 80% del tráfico global de internet se realiza a través de este medio. Existe aproximadamente 11 millones de aplicaciones en las principales tiendas virtuales. Los usuarios de aplicaciones móviles utilizan en promedio 9 diarias y 30 mensuales. (Appnet, 2017)

Búsquedas con celulares inteligentes:

- El acceso a motores de búsqueda por internet es realizado a través de dispositivos móviles por un 48% de los usuarios, de ellos 69% de los usuarios que tienen edades de entre 18 y 39 años, prefieren investigar antes de comprar algo por internet, Google sigue siendo el buscador más utilizado con el 96% de las búsquedas desde el móvil, seguido por Yahoo al 2% y Bing al 1%. (Appnet, 2017)
- Las compras en negocios locales a través de los dispositivos móviles terminan en compra el 78% de las veces. (Appnet, 2017)

La publicidad a través de los celulares inteligentes:

- Google representa el 95% de todos los clics en anuncios de búsqueda pagada en dispositivos móviles. En 2018, los dispositivos móviles representaban el 61.9% de los clics de búsqueda pagada de Google, un aumento del 53% respecto al 2017. (Appnet, 2017)
- El 87% de los ingresos por publicidad en Facebook proviene de dispositivos móviles y para el 2019 se espera que la publicidad móvil represente el 72% del gasto total en publicidad digital de EEUU. (Appnet, 2017)

El marketing a través de los celulares inteligentes:

- El marketing móvil ha sido integrado en las estrategias globales de marketing por el 68% de las empresas. (Appnet, 2017)
- La experiencia de compra es considerada muy importante por el 83% de los usuarios. (Appnet, 2017)

2.5. Conclusiones del Capítulo

- La alimentación dentro de la pirámide de Maslow está catalogada como una necesidad básica que debe ser atendida por el hombre para poder subsistir; es así que ha sido, es, y será un asunto relevante para la sociedad.

- El sector de restaurantes en el Perú ha demostrado un crecimiento sostenido por aproximadamente 12 meses, situación que lo convierte en un ámbito atractivo para las inversiones.
- Hoy en día, los consumidores están súper informados, por lo que se han vuelto más exigentes al momento de elegir; en el caso de la alimentación, prefieren productos más saludables y menos complejos.
- Si bien es cierto que actualmente los restaurantes limitan el uso de la tecnología a sus procesos internos, se recomienda aplicarla a los clientes.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO

En este capítulo se realiza el diagnóstico del Macroentorno a través del análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal; y luego el análisis del Microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter.

El resultado de este análisis permitirá tener una idea de la estrategia a desarrollar en el capítulo 6: Diseño de la Estrategia.

3.1 Análisis del Macroentorno

3.1.1. Análisis Político

La confianza del consumidor en el primer trimestre de 2018 ha disminuido a niveles similares a los de agosto de 2017. La toma de mando de Martín Vizcarra podría incrementar en el corto plazo tanto la confianza empresarial como la del consumidor (Aurum, 2018).

El nivel de incumplimiento en la entrega de comprobantes de pago en la actividad de servicios relacionada a restaurantes es cercano al 40%; por lo que, como resultado de las acciones de control ejecutadas en los últimos meses, la SUNAT aplicó sanciones de multa o cierre temporal de local a 828 contribuyentes, luego de detectar la infracción de no otorgar comprobante de pago o entregarlos sin cumplir con los requisitos vigentes (Diario Uno, 2018). En dichas intervenciones se constató que los contribuyentes se limitan a entregar a sus clientes documentos como proformas o comandas, que no tienen validez tributaria alguna, por lo que evitan el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta. Las intervenciones incluyeron a los restaurantes más representativos de la cocina peruana. Por lo que no cumplir con estas medidas no sólo afecta en la aprensión de multas, sino el posible cierre del negocio.

La cultura tributaria del país es muy informal y efectivamente los negocios buscan formas distintas, con la finalidad de evitar el pago de impuestos, en ese sentido el omitir la entrega de comprobantes de pago es un tema muy común en los negocios de venta de comida. El negocio planteado contará con todas las formalidades tributarias

a fin de no caer en infracciones innecesarias y más aun afectando o poniendo en riesgo el negocio.

Respecto a las ventajas de las prestaciones alimentarias para la empresa, las instituciones pueden ofrecer un alto nivel de calidad de vida laboral a los colaboradores y no aumentar los sobrecostos laborales en la implementación de las medidas, aprovechando la Ley 28051 (MTPE, 2003).

Con esta normativa, las empresas tienen una herramienta perfecta para conceder a los colaboradores un beneficio de prestaciones alimentarias que mejora sus ingresos mediante vales y tarjetas de alimentos y, a la vez, optimizan el presupuesto destinado a la planificación salarial de la compañía. Las empresas pueden decidir cómo van a usar las tarjetas de alimentación según la estrategia que estén implementando. La polivalencia en su uso, permite que se destinen para atraer el mejor talento; realizar aumentos salariales; afrontar la reestructuración salarial en los nuevos contratos; establecer bonos de productividad o diseñar planes de incentivos. Estas ventajas incrementan proporcionalmente con la oferta de empresas que vendan y expandan comida.

Dentro del entorno político, existen variables que se puede aprovechar para el desarrollo del negocio:

- Un gran porcentaje de negocios del rubro son informales y no entregan comprobantes de pago, por lo cual el proyecto de negocio será implementado cumpliendo con las normas tributarias vigentes.
- La ley 28051 de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores, abre las puertas al mercado de restaurantes, como una oportunidad al negocio, pudiendo generarse alianzas estratégicas con las empresas privadas.

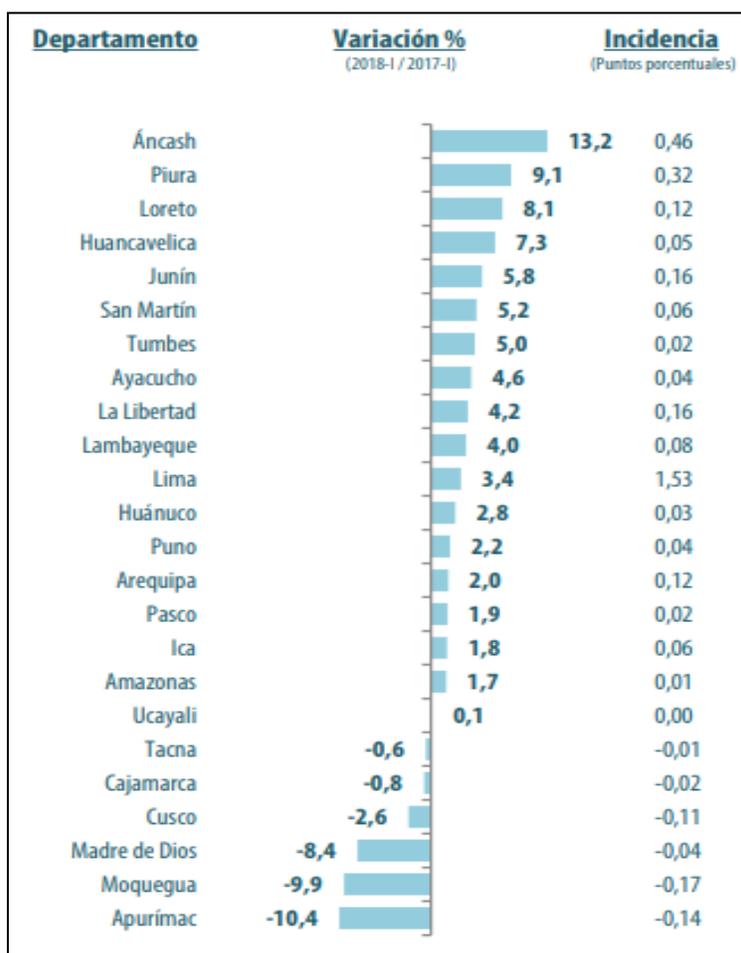
3.1.2. Análisis Económico

La actividad productiva departamental concentró el 66.8% de la producción nacional (INEI, 2018), gracias al incremento de +18.5% en pesca de anchoveta, +6.9% en

transporte, almacenamiento, correo y mensajería, +5.5% en construcción, +4.8% en administración pública y defensa, +4.2% en telecomunicaciones y otros servicios, +3.2% en comercio, +1.0% en minería e hidrocarburos.

Este incremento de 2,0% de Arequipa aportó 1,3 puntos porcentuales al crecimiento de la economía y concentraron el 66,8% de la producción nacional.

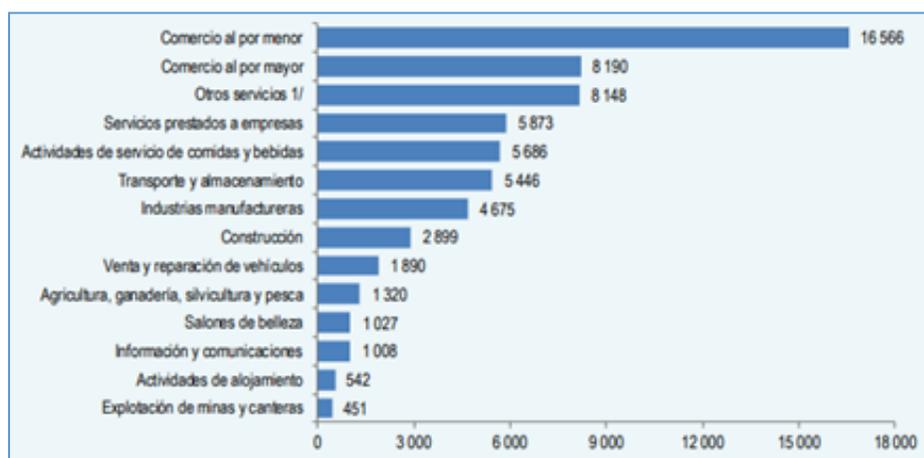
Gráfico 3.1 Crecimiento de la economía a nivel nacional



Fuente y elaboración: INEI

En el Perú, se presenta una caída en el índice de altas de empresas de actividades de servicio de comidas y bebidas al 3T2018 (-22.5% como variación porcentual respecto al año anterior); sin embargo, esta actividad se encuentra en el 5° puesto de las 14 evaluadas (INEI, 2018). Siendo Arequipa quien aportó el 5.3% de estas, ubicándose en el 3° departamento del Perú con mayor número de altas.

Gráfico 3.2 Altas de empresas según actividad económica



Fuente y elaboración: INEI

El grupo de restaurantes registró un aumento de 5,11%, impulsado por los establecimientos de pollerías, comidas rápidas, cevicherías, comida criolla, restaurantes y chifas, que evolucionaron positivamente en base a convenios con entidades bancarias, como el programa cuenta sueldo para acceder a descuentos y promociones, así también por esmerada atención en diferentes instituciones del sector privado e innovaciones para fiestas infantiles y otras en general. Asimismo, mostraron buen desempeño los restaurantes turísticos, heladerías, sandwicherías, carnes y parrillas, café restaurantes y comida japonesa, en respuesta a promociones, apertura de locales, presentación de shows, atención de eventos e incremento del servicio delivery. Coadyuvaron al desenvolvimiento de la actividad los eventos especiales.

Según el Directorio Central de Empresas y Establecimientos (INEI, 2017), Arequipa cuenta con 116 mil 321 empresas, de las cuales el 95.8% son microempresas. Según la actividad económica, el 45.3% de empresas pertenecen al rubro de Comercio y Reparación de vehículos, 13.8% Otros Servicios, 9.5% Alojamiento y de Servicio de Comidas y el 8.7% Manufactura, entre las principales.

En el departamento de Arequipa, la población en edad de trabajar fue de 1 millón 8 mil personas (INEI, 2017); de las cuales el 68.5% corresponde a la Población

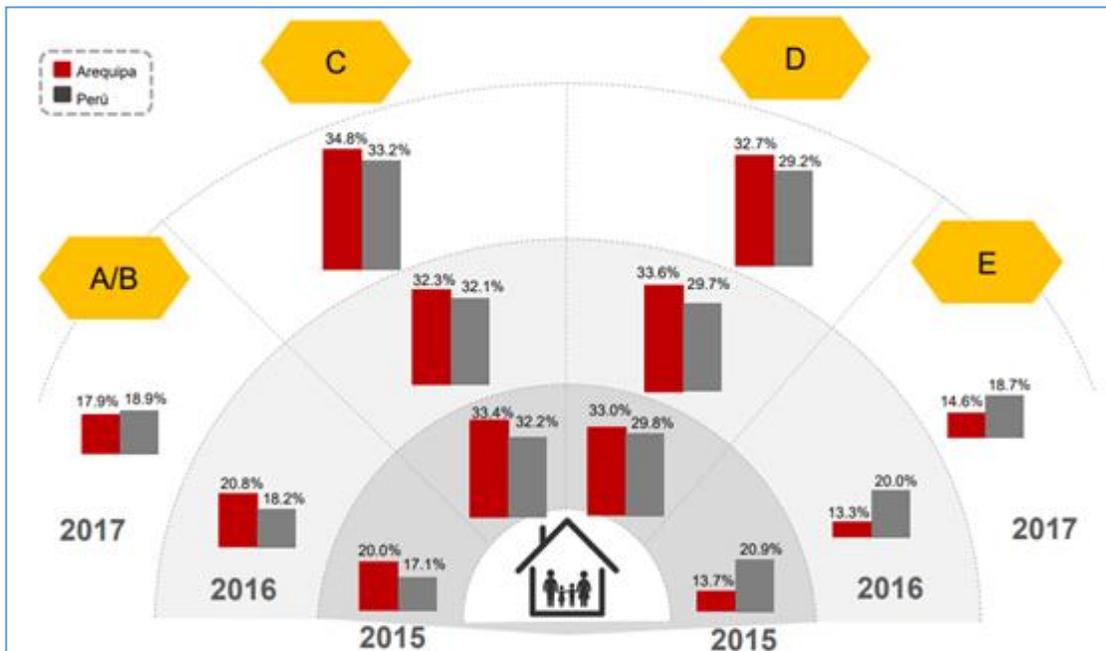
Económicamente Activa (PEA). De este porcentaje, el 95.1% que equivale a 657 mil personas, se encuentran ocupadas. Se espera que la demanda interna en la zona sur crezca a menores tasas que en los años anteriores. No obstante, Arequipa ha mostrado mejoras en los niveles de gasto. Si bien la confianza del consumidor inició el año en el cuadrante pesimista, actualmente muestra tendencia a mejorar (Aurum, 2018).

Al analizar las variables económicas como el crecimiento productivo departamental, el porcentaje de altas de restaurantes y la cantidad actual de empresas en Arequipa, el escenario económico es optimista para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad del negocio.

3.1.3. Análisis Social

En 2017, comparado con 2016, la proporción de hogares urbanos pertenecientes al segmento A/B en Arequipa disminuyó a 17.9% (desde 20.8%) según APEIM; mientras que, en el ámbito nacional, la proporción de hogares urbanos pertenecientes a este segmento aumentó a 18.9% (Aurum consultoría & mercado, 2018).

Gráfico 3.3 Distribución del porcentaje de hogares según niveles socioeconómicos



Fuente: APEIM. Elaboración: AURUM.

Al 2017, Arequipa es el 4° departamento más poblado del Perú (INEI, 2018), con un IDH de 0.63 que corresponde a -0.02 puntos por debajo de Lima (Cusihuamán, 2017), y un equilibrio económico único, estable y de alto crecimiento donde factores como la economía, desempleo y costo de vida la han catalogado como el 3° departamento con la mejor calidad de vida del país (PYMEX, 2018).

Asimismo, es uno de los departamentos con menor incidencia de pobreza; fluctuando entre 9.6% y 12.0%, muy por debajo de la incidencia del 20.7% a nivel nacional (INEI, 2017).

Arequipa, en la clasificación anual de las mejores ciudades para hacer negocios –de la revista especializada en negocios América Economía– se encuentra en el puesto 29 de las 52 ciudades latinoamericanas seleccionadas. Arequipa cuenta con un ICUR de 58.62 (América Economía, 2014).

Al 2018, el grupo de actividades de servicio de comidas crecieron 1,63%, debido al buen desempeño de concesionarios de alimentos por la expansión de su actividad, mejora continua, certificación del proceso productivo y servicio integral, servicio alimentario dirigido a empresas mineras, hidrocarburos, hidroeléctricas, bancos, seguros, laboratorios, ministerios, colegios, universidades y atención de eventos sociales (aniversarios, lanzamientos de productos, preventa, matrimonios, graduaciones y onomásticos). Atenuó este crecimiento, el suministro de comidas para contratistas (alimentación para empresas de transporte) que presentó disminución debido principalmente a los menores contratos con líneas aéreas para rutas nacionales (INEI, 2018).

El suministro de comidas por encargo (catering) reportó disminución de -23,52% por menores contratos en servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos, asesorías y reuniones corporativas (INEI, 2018).

Por tipo de negocio mostraron buen desenvolvimiento los establecimientos de comida criolla, cevicherías, heladerías y pollerías por atención a instituciones del sector privado y acondicionamiento de local para celebraciones de fiestas familiares y fiestas infantiles; también crecieron las atenciones de comidas rápidas y sandwicherías como una alternativa de desayuno y refrigerio; Asimismo, aumentaron

los servicios en los restaurantes turísticos y chifas. Por el contrario, decrecieron en pizzerías, comida arequipeña y comida internacional.

Gráfico 3.4 Subsector restaurantes – septiembre 2018



Fuente y elaboración: INEI

A pesar que, en Arequipa, el sector AB disminuyó un 17% en el 2017 con respecto al 2016, los indicadores sociales tales como el índice de pobreza, desempleo y la clasificación anual de las mejores ciudades para hacer negocios (puesto 29 en Latinoamérica) son positivos y alentadores para la puesta en marcha del negocio.

3.1.4. Análisis Tecnológico

Después de las provincias de Lima y Callao y el departamento de Tacna, Arequipa es el cuarto en porcentaje de hogares que acceden al servicio de internet con 35.2%; superior en 8.8 puntos porcentuales al promedio nacional (26.4%). En acceso a telefonía móvil alcanza el 93.9%, televisión por cable 33.0% y teléfono fijo 23.3% (INEI, 2017).

Los millennials son cinco veces más propensos a utilizar herramientas inteligentes para hacer una reserva en un restaurante en particular que las personas de más de 55

años, y tres veces más propensos a hacer una reserva a través de las redes sociales. También son tres veces más propensos a favorecer los pagos sin tarjeta cuando salen a cenar (Diario Gestión, 2018).

Cabe destacar que el comercio electrónico en el Perú va en crecimiento. Aunque apenas el 16% de usuarios de internet lo utiliza (Diario Gestión, 2017), las ventas en el país alcanzarían los USD \$ 3,000 millones al cierre del año, un 20% más que en 2017; por lo que al año se suman alrededor de 1,000 empresas de todos los tamaños, con el fin de alcanzar los usuarios de este medio de pago (Oblitas, 2018). El temor al fraude (47%) y la preferencia de probar lo que se va a comprar (43%) no permiten que acelere más (Vega, 2017).

Entre los compradores online sobresalen los que tienen entre 25 y 34 años, en un 37%, de nivel socioeconómico B (al 45%) y, en su mayoría, mujeres (54%). El usuario promedio de e-commerce cuenta con educación superior completa (44%), es trabajador dependiente (64%) y el 97% posee tarjeta de crédito versus un 81% de usuarios de Internet que no la tiene (Arellano M. , 2017).

El modelo de m-commerce, que traslada las compras online de las laptops de escritorios a los teléfonos celulares, se vería impulsado por la mayor venta de smartphones en el Perú y el creciente desarrollo del e-commerce. Para el intervalo entre el 2018 y 2019, se va a crecer 55% en comercio móvil; siendo que el m-commerce ostenta el 34% del total de operaciones de comercio electrónico. No obstante, el 64% de los usuarios prefiere comprar a través de una aplicación, mientras que 52% vía browser. Para el 2020, se proyecta que las ventas por smartphones representarán casi el 80% de las ventas Mobile commerce y más del 40% de las ventas online (Díaz, 2018).

Las aplicaciones móviles que facilitan los procesos de actividades de negocios han logrado un incremento de 63% en la productividad del personal de las empresas, 50% en la satisfacción del cliente y 13% en ventas. Asimismo, estas soluciones empresariales han permitido la reducción de costos operativos con ahorros de hasta 63% en uso de papel y 31% en tiempos de viaje (Vélez, 2017).

Si observamos una realidad cercana a Arequipa, en este caso Lima, respecto al uso de APP delivery, se aprecia que el uso de este tipo de aplicaciones ha crecido 30%.

Es así que el 70% de las solicitudes son del sector de comidas, por lo que los fines de semana y la hora de almuerzo son los horarios pico de este servicio, mientras que el 30% de solicitudes restantes corresponden al servicio de courier para el envío de documentos y paquetes (Perú Retail, 2018). Si bien en Arequipa no se da este uso, es muy probable que a corto o mediano plazo sea lo más demandado.

Dentro del aspecto tecnológico, las tendencias mencionadas anteriormente impulsan a modernizar el negocio de restaurantes, si bien es cierto este mantiene un tradicionalismo que es característico del país (sobre todo en ciudades como Arequipa), debemos modernizar e integrar lo tradicional con el uso de nuevas tecnologías.

3.1.5. Análisis Ecológico

Para hablar de ecología en restaurantes, debemos hablar sobre la gastronomía ecológica.

Este término está recorriendo nuestro país hace algunos años, tanto por moda como por conocimiento, definiendo esta cocina como una cocina de estacionalidad, de respeto al producto, el uso de productos cultivados de manera orgánica, el precio justo al agricultor, el kilómetro cero, protección de especies en extinción, cocina ancestral, búsqueda de productos silvestres por parte de los cocineros, rescate de aquellos productos dejados de lado que son parte de nuestra identidad, búsqueda de métodos de cocción más amigables con el medio ambiente y con los productos, uso en cocina de materiales que no dejen residuos tóxicos en el medio ambiente, así como papel, algodón y otros orgánicos (Hinojosa, 2017).

Si bien la gastronomía ecológica no está presionada por ninguna ley, ni es demandada por los clientes potenciales, es un camino que poco a poco y a futuro debe observarse entre las instituciones de producción y venta de comida que quieran desarrollarse en el marketing 3.0. Por lo que ir visionando el concepto será una ventaja competitiva a mediano plazo.

3.1.6. Análisis Legal

El Ministerio de Salud (Minsa) aprobó la nueva “Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines” (N° 142-MINSA/2018/DIGESA) con la finalidad de contribuir a proteger la salud de la población, estableciendo condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos del rubro restaurantes y afines (EL PERUANO, 2018). Mediante dicho dispositivo también se actualiza y deroga la regulación anterior: “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines” vigente desde el 2005 (R.M. N° 363-2005/MINSA) y modificada en el 2014 (R.M. N° 965-2014/MINSA).

El reglamento de la Ley de Alimentación Saludable, emitida por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) en el 2017, señala que las medidas no contemplan ni a los establecimientos de comida rápida ni mucho menos a la alimentación que se expende en los restaurantes; sólo comprende el consumo de alimentos procesados que es inferior al 10% de la ingesta total de los peruanos (Daly, 2017).

Asimismo, en el caso que a futuro el local de venta de comidas a través de una APP desee incursionar en el mercado turístico, el MINCETUR a través de una resolución ministerial dispuso la prepublicación del proyecto de reglamento para la categorización, calificación, y supervisión del funcionamiento de restaurantes en un entorno turístico en el portal institucional (MINCETUR, 2018). Cabe indicar que este es un buen mercado al cual expandirse a futuro, ya que, según información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, cada año arriban a Arequipa aproximadamente 1 millón 436 mil visitantes nacionales y 370 mil extranjeros. A su vez, el Monasterio de Santa Catalina recibió 201 mil 831 visitantes y el Valle del Colca 253 mil 920 (INEI, 2017).

El Indecopi regula que los precios que los restaurantes informan a los consumidores a través de sus listas, letreros u otros, deben incluir el Impuesto General a las Ventas (IGV) y demás recargos al consumo, para no afectar sus derechos. Además, se recuerda que los consumidores no pueden ser obligados al pago de sumas o recargos adicionales al precio fijado, salvo que se trate de servicios distintos o adicionales que no se encuentren incluidos en el precio, esta posibilidad debe ser informada a los consumidores previamente (INDECOPI, 2017).

De esta manera, el INDECOPI recomienda que la lista de precios debe ser colocada en el exterior del establecimiento y al alcance del consumidor, para que pueda ser consultada antes de ingresar al local.

En caso el restaurante diferencie el precio en función del medio de pago, por ejemplo, si realizará un recargo en caso el pago se realice con tarjeta de crédito, debe informarlo de manera destacada en el local a través de carteles, avisos u otros similares.

3.2. Análisis del Microentorno

3.2.1. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son los que se preparan en los establecimientos de venta de comida convencional (restaurantes al paso, restaurantes cercanos, etc.), así como también todos los servicios de delivery tanto de restaurantes cercanos, fast food, entre otros.

Se considera como productos sustitutos las alianzas estratégicas de concesionarios de alimentos, las cuales trabajan con algunas empresas del mercado objetivo.

En la siguiente tabla se puede apreciar los principales locales de venta de comida y su respectiva oferta de productos:

Tabla 3.1 Productos Sustitutos

Locales de Venta de Comidas	Producto Sustituto
El Tablón Food Center	Comida Rápida / Comida Criolla
Real Plaza	Comida Rápida
B52	Menú / Extras
Centro Comercial Cayma	Menú / Extras
Arequipa Mall Plaza	Comida Rápida
Plaza Vea	Comida Rápida
Majal	Menú / Extras
Punto de Encuentro	Menú / Extras
Metro	Comida Rápida
Brunos Pizzería	Pizzas y Pasta
Pizzería Presto	Pizzas y Pasta
Picantería La Capitana	Menú / Extras
El Cebillano	Menú / Extras
Sol de mayo	Menú / Extras
La nueva Palomino	Menú / Extras
La Caucau	Menú / Extras

Elaboración: Autores de la Tesis

3.2.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Si bien es cierto que el uso de aplicaciones para delivery en negocios de venta de comida, se encuentra más desarrollado en la capital, esta modalidad podría entrar en el corto o mediano plazo en la ciudad de Arequipa.

Se estima que, en el mercado peruano, el desarrollo de aplicativos móviles crece a ritmo de 50% al año, representando un mercado cercano a los S/ 50 millones de soles; principalmente en los sectores de retail, consumo masivo, finanzas y construcción. (Gestión, 2018)

Así mismo, el mercado de restaurantes a nivel nacional creció un 2.75% en los meses de enero y julio del 2018 sumando 15 meses de crecimiento ininterrumpido. Se identificó que otras actividades relacionadas con el servicio de comidas creció en 3.52%, este crecimiento fue impulsado por los concesionarios de alimentos, los cuales brindan sus servicios a empresas de diferentes sectores. (INEI, 2018)

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que las barreras de entrada para el ingreso de potenciales competidores son bajas.

3.2.3. Rivalidad de competidores actuales

En el mercado Arequipeño, no existen competidores actuales para la venta de menú por delivery a través de una APP.

Sin embargo, para el servicio que se ofrece de manera presencial en el local, se han identificado 4 competidores, los que realizan servicio de venta de menú dentro del rango de precio ofertado y que se dirigen al público y trabajadores de nuestra zona de influencia.

- Punto de Encuentro
- La Capitana
- Majal
- B52

Las debilidades identificadas en estos negocios son principalmente:

- No tienen suficiente capacidad para atender la demanda existente.

- Tiempo de atención en el local oscila entre 15 a 20 minutos.
- La modalidad de delivery que emplean es tradicional (llamada telefónica) y la forma de pago es únicamente en efectivo.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, sobre todo cuando se concentran en ciudades grandes donde se tiene mayor oferta y variedad de tipos de restaurante y locales de venta de menú, tal es el caso de la Av. Ejército donde se genera una alta competencia. Para el análisis que se plantea realizar se considera que los clientes con su capacidad de decisión pueden influir directamente en los precios y así afectar la rentabilidad del negocio.

También se considera que el comportamiento del consumidor arequipeño es otra barrera para el éxito del negocio (Arellano, Scribd, 2017):

- El 70% se encuentra orgulloso de su gastronomía.
- Frente a la opción de compra de un nuevo producto, el 40% no estaría dispuesto a adquirirlo.
- El 74% de arequipeños cree pertenecer a la clase media, lo cual se traduce en un mayor ingreso, pero no un cambio en su comportamiento de consumidor.

3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, dado que el éxito del negocio de restaurantes depende en gran medida de la compra de materia prima e insumos que garanticen un producto final de calidad; sin embargo, en el mercado arequipeño existe una amplia gama de proveedores con los cuales se puede trabajar e incluso, formar alianzas estratégicas, negociar compras por volumen, entre otros.

Para el adecuado funcionamiento del negocio, se ha identificado los proveedores de productos críticos:

- Proveedores de materia prima:
 - Carnes y vísceras
 - Vegetales y tubérculos
- Proveedores de Condimentos y especias
- Proveedores de empaque y envases para los alimentos

3.3. Conclusiones del Capitulo

- Del análisis del macro entorno, se puede resaltar que la tecnología está jugando un papel importante al cambiar el estilo de vida de las personas, por lo cual se tiene una oportunidad de negocio si se logra integrar adecuadamente a un sector tan tradicional como lo es el de restaurantes.
- En cuanto al micro entorno, si bien el poder de negociación de los clientes es alto, se considera que, si se trabaja en las necesidades insatisfechas como por ejemplo la demora en la atención, se podrá captar un alto porcentaje de este mercado.

CAPITULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO

En el presente capítulo se realiza la investigación sobre las preferencias básicas del cliente potencial de un local de venta de menú para almuerzo, en los distritos de Yanahuara y Cayma, responde a las principales interrogantes sobre la frecuencia semanal de compra de menú para el almuerzo, las dificultades más comunes al comprar menú para el almuerzo, los atributos más importantes al momento de decidir dónde almorzar menú, las preferencias sobre el menú (como intensidad de los condimentos, innovación de los platillos, tamaño de las porciones, y elección de bebida).

Además de evaluar el interés de los clientes potenciales respecto a agregar una APP de venta de menú para el almuerzo –y hacer uso del servicio–, analizando la frecuencia semanal que optarían en la compra presencial y/o delivery derivado de dicho interés.

Finalmente se evaluó la disposición de pago respecto al menú del almuerzo, la preferencia de ubicación del local de venta de menú para almuerzo, la percepción sobre la variedad de opciones en el tipo de carta a presentar para el nuevo local, la preferencia de reserva del menú para el almuerzo y la preferencia de pago del menú para el almuerzo, para determinar la mejor estrategia de ingreso al mercado con una oferta diferenciada.

4.1. Métodos y procedimiento de la investigación

Tabla 4.1 Ficha Técnica Investigación de Mercado

FICHA TECNICA	
Investigación:	Descriptiva
Metodología:	Cuantitativa
Técnica:	Encuesta ad hoc
Instrumento:	Cuestionario ad hoc asistido
Muestreo:	Probabilístico aleatorio sistemático
Universo:	Indeterminado.
Tamaño de la muestra:	385
Nivel de confianza:	95.00%
Significancia:	5.00%
Error:	5.00%
Dispersión:	Máxima

Elaboración: Autores de la tesis

Para realizar la investigación se analizó y realizó el siguiente diseño de la muestra:

4.1.1. Características de la Muestra

a. Universo

Indeterminado.

El universo está conformado por personas pertenecientes a NSE AB, que almuerzan al menos una vez por semana en restaurantes o cafés de Yanahuara y Cayma.

b. Marco Muestral

Su condición socioeconómica pertenece a los NSE AB de Arequipa (CPI, 2017), por lo que su ingreso real per cápita promedio mensual va sobre S/ 1, 801 (INEI, 2016).

Su lugar de trabajo se ubica en los distritos de Yanahuara y Cayma, y/o asiste regularmente a dichos distritos por motivos de negocios, cercanos a la Av. Ejército, y/o almuerzan al menos una vez por semana en restaurantes o cafés de Yanahuara y Cayma.

4.1.2. Cálculo de la Muestra

Al ser una población indeterminada se consideró la muestra de 385 encuestas aplicada a poblaciones infinitas y/o indeterminadas: donde se considera un nivel de confianza del 95.00% (Z de 1.96), significancia de 5.00%, error muestral de 5.00%, máxima dispersión con una probabilidad de éxito y de fracaso al 50.00% cada una.

4.1.3. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo a aplicar será probabilístico aleatorio sistemático, para lo cual se tomó una muestra cada día de la semana de lunes a viernes. Esta muestra se tomó a la hora de almuerzo desde las 12:00 horas hasta las 14:00 horas.

Se repartió la muestra diaria en las zonas de todos los restaurantes de Cayma y Yanahuara (Av. Ejército, Av. Trinidad Morán, y Av. Cayma, que son los lugares posibles para la ubicación del nuevo local).

La muestra se tomó en la esquina izquierda de cada local, decidido a través del lanzamiento de una moneda.

El tamaño de la muestra, tomando todos los días el mismo tamaño de muestra, correspondió a 77 encuestas diarias. Siendo el mismo número de encuestas por cada zona.

Para ello, se designaron 5 zonas posibles en las que podría estar ubicado el local, y se contabilizó el número de personas que transitaban por dichas zonas en los horarios de 12:00 horas a 14:00 horas. Siendo:

- Desde el óvalo Grau hasta la Av. Emmel: Transito de aproximadamente 420 personas. Para lo cual se consideró una tasa de sondeo de 5, y un número de arranque (aleatorio por ordenador) de 3.
 - ✓ El número de personas que rechazaron realizar la encuesta fue de 13, siendo la tasa de rechazo a realizar la encuesta de 13.97%.
 - ✓ El número de personas que no pasaron la pregunta filtro inicial fue de 3.
- Desde la Av. Emmel hasta Trinidad Morán: Transito de aproximadamente 660 personas. Para lo cual se consideró una tasa de sondeo de 8, y un número de arranque (aleatorio por ordenador) de 1.
 - ✓ El número de personas que rechazaron realizar la encuesta fue de 31, siendo la tasa de rechazo a realizar la encuesta de 25.83%.
 - ✓ El número de personas que no pasaron la pregunta filtro inicial fue de 12.
- Desde Trinidad Morán hasta José Gálvez: Transito de aproximadamente 720 personas. Para lo cual se consideró una tasa de sondeo de 9, y un número de arranque (aleatorio por ordenador) de 6.
 - ✓ El número de personas que rechazaron realizar la encuesta fue de 27, siendo la tasa de rechazo a realizar la encuesta de 24.11%.
 - ✓ El número de personas que no pasaron la pregunta filtro inicial fue de 8.

- Desde la Interjección Av. Cayma/Ejército hasta Pasaje Santa Cruz: Transito de aproximadamente 180 personas. Para lo cual se consideró una tasa de sondeo de 2, y un número de arranque (aleatorio por ordenador) de 1.
 - ✓ El número de personas que rechazaron realizar la encuesta fue de 3, siendo la tasa de rechazo a realizar la encuesta de 3.57%.
 - ✓ El número de personas que no pasaron la pregunta filtro inicial fue de 4.
- Desde la Interjección Av. Cayma/Ejército hasta interjección de calle Pampita Zeballos/Trinidad Morán: Transito de aproximadamente 360 personas. Para lo cual se consideró una tasa de sondeo de 4, y un número de arranque (aleatorio por ordenador) de 4.
 - ✓ El número de personas que rechazaron realizar la encuesta fue de 15, siendo la tasa de rechazo a realizar la encuesta de 15.15%.
 - ✓ El número de personas que no pasaron la pregunta filtro inicial fue de 7.

Por lo que se obtuvieron 385 encuestas efectivas, 89 encuestas rechazadas (no desearon realizar la encuesta o la cerraron parcialmente), y 34 encuestas nulas por no pasar el filtro inicial.

4.2. Análisis de datos y resultados

La investigación se realizó con el fin de determinar las preferencias básicas del cliente potencial de un local de venta de menú para almuerzo, en los distritos de Yanahuara y Cayma.

4.2.1. Datos Descriptivos

La presente investigación se aplicó a los clientes potenciales sin diferenciación demográfica por género o edad; sin embargo, se registran los siguientes datos para referencia:

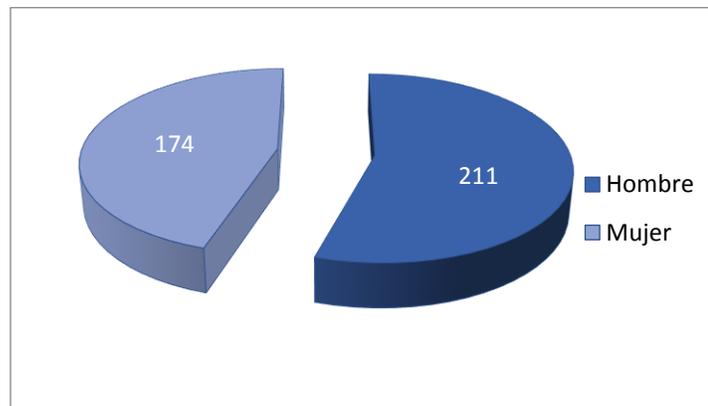
a. Género

Tabla 4.2 Genero de los encuestados

Género	Q	%
Hombre	211	54.81%
Mujer	174	45.19%
Total general	385	100.00%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.1 Genero de los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se encuestó a 54.81% de hombres y 45.19% de mujeres, siendo una diferencia de 9.61 p.p. a favor del género masculino.

b. Edad

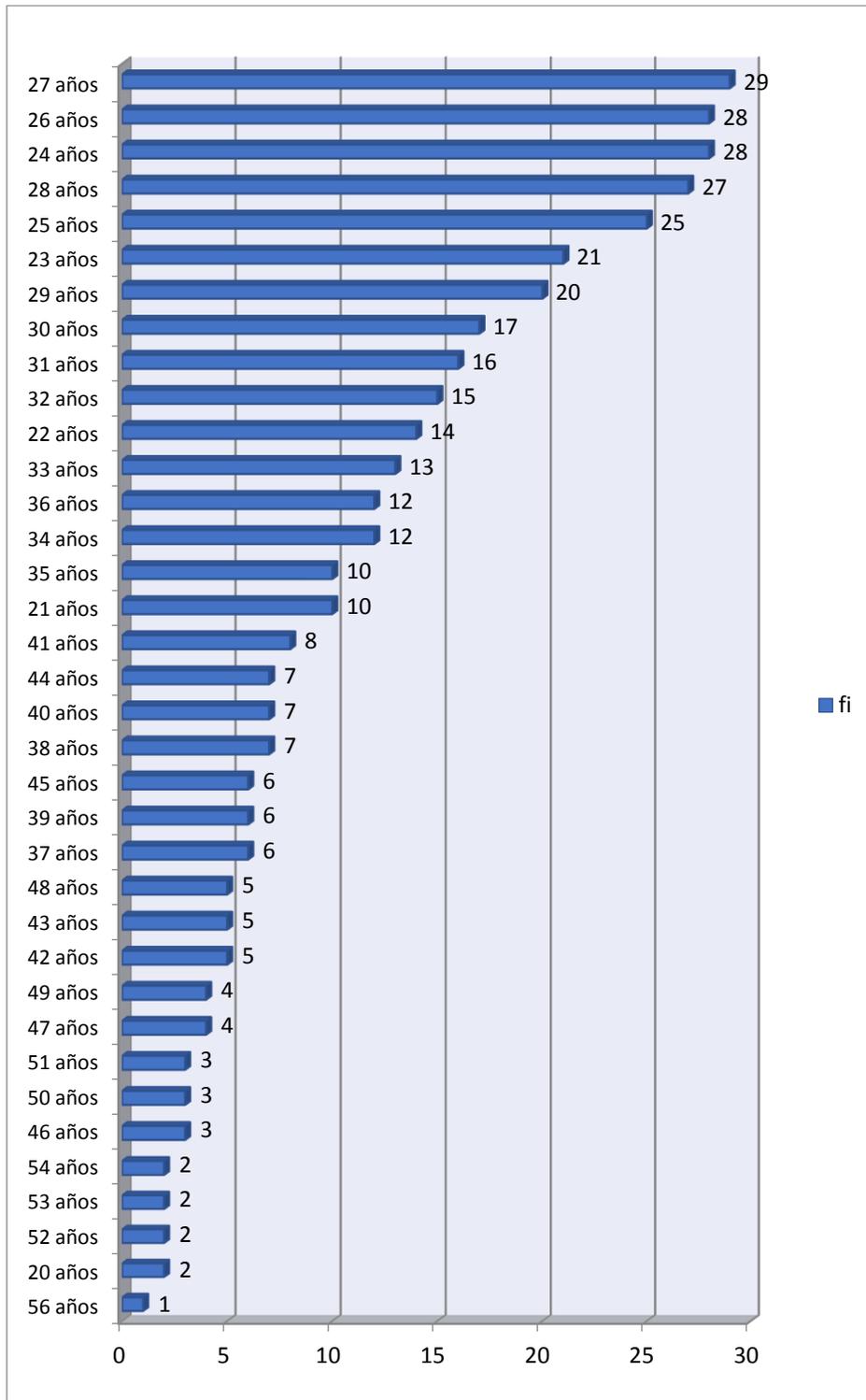
Tabla 4.3 Edad de los encuestados

Edades	fi	FI	hi	HI
27 años	29	29	7.53%	7.53%
24 años	28	57	7.27%	14.81%
26 años	28	85	7.27%	22.08%
28 años	27	112	7.01%	29.09%
25 años	25	137	6.49%	35.58%
23 años	21	158	5.45%	41.04%
29 años	20	178	5.19%	46.23%
30 años	17	195	4.42%	50.65%

31 años	16	211	4.16%	54.81%
32 años	15	226	3.90%	58.70%
22 años	14	240	3.64%	62.34%
33 años	13	253	3.38%	65.71%
34 años	12	265	3.12%	68.83%
36 años	12	277	3.12%	71.95%
21 años	10	287	2.60%	74.55%
35 años	10	297	2.60%	77.14%
41 años	8	305	2.08%	79.22%
38 años	7	312	1.82%	81.04%
40 años	7	319	1.82%	82.86%
44 años	7	326	1.82%	84.68%
37 años	6	332	1.56%	86.23%
39 años	6	338	1.56%	87.79%
45 años	6	344	1.56%	89.35%
42 años	5	349	1.30%	90.65%
43 años	5	354	1.30%	91.95%
48 años	5	359	1.30%	93.25%
47 años	4	363	1.04%	94.29%
49 años	4	367	1.04%	95.32%
46 años	3	370	0.78%	96.10%
50 años	3	373	0.78%	96.88%
51 años	3	376	0.78%	97.66%
20 años	2	378	0.52%	98.18%
52 años	2	380	0.52%	98.70%
53 años	2	382	0.52%	99.22%
54 años	2	384	0.52%	99.74%
56 años	1	385	0.26%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.2 Edad de los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Debido a que casi el 80% de los encuestados se encuentra entre las edades de 20 a 38, se podría hacer la referencia que los resultados corresponden mayoritariamente a la percepción de un público millennial.

4.2.2. Preguntas Filtro

1. ¿Almuerza al menos una vez por semana en restaurantes o cafés de Yanahuara y/o Cayma?

Tabla 4.4 Pregunta Filtro

Filtro	Total general
Sí	385
No	0
Total general	385

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Si bien 89 encuestas fueron rechazadas (no desearon realizar la encuesta o la cerraron parcialmente), y 34 encuestas adicionales se anularon por no pasar el filtro inicial; se obtuvieron 385 encuestas efectivas, las cuales se cumplieron para evaluar a la población indeterminada.

4.2.3. Batería de Preguntas

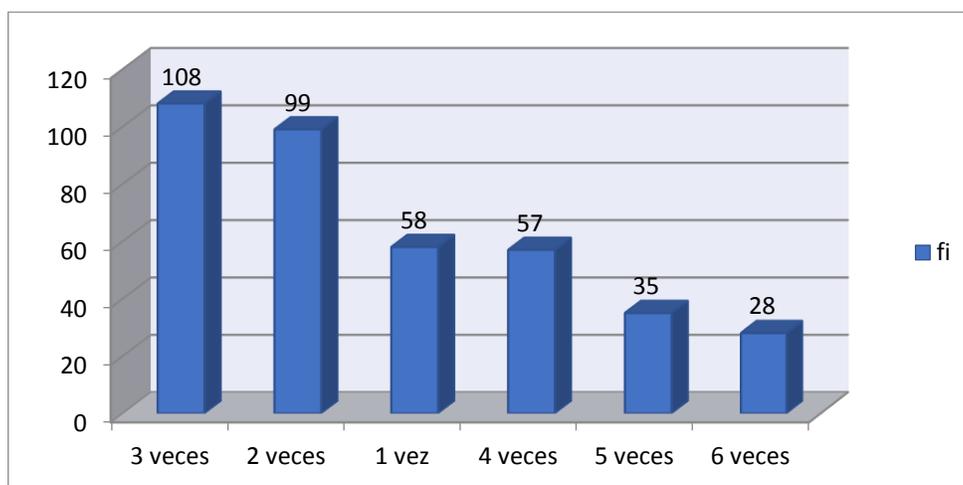
1. De lunes a sábado ¿cuántas veces suele comprar menú para el almuerzo?

Tabla 4.5 Frecuencia de compra de almuerzo

Opciones	Fi	FI	hi	HI
3 veces	108	108	28.05%	28.05%
2 veces	99	207	25.71%	53.77%
1 vez	58	265	15.06%	68.83%
4 veces	57	322	14.81%	83.64%
5 veces	35	357	9.09%	92.73%
6 veces	28	385	7.27%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.3 Frecuencia de compra de almuerzo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

De lunes a sábado, la mayoría opta por comprar 3 veces menú para el almuerzo; lo que corresponde al 28.05% de los encuestados. Siendo ya el 53.77% quienes compran de 2 a 3 veces por semana.

Son muy pocos los que compran 5 veces (9.09%) o 6 veces (7.27%) a la semana el menú para el almuerzo.

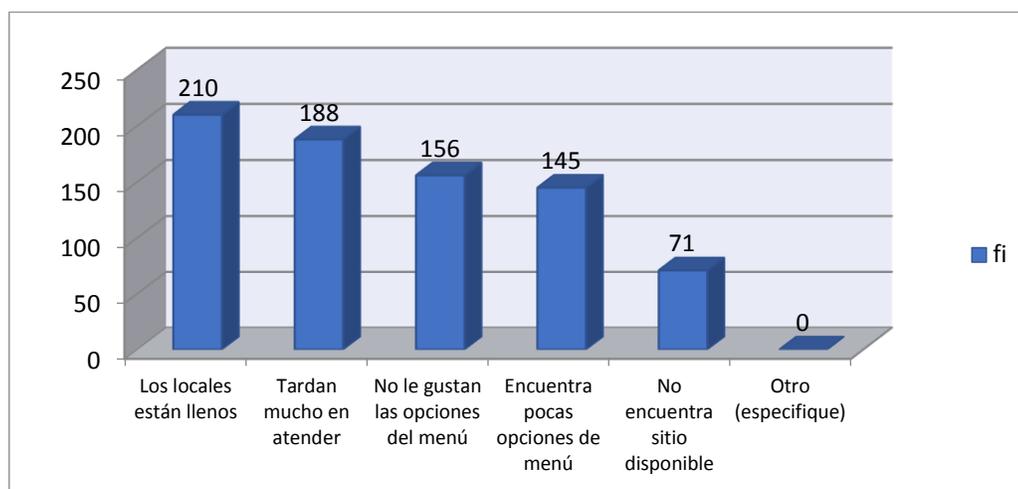
2. La mayoría de las veces que ha salido a buscar menú para el almuerzo ¿cuáles son las 2 dificultades más comunes que se le han presentado?

Tabla 4.6 Dificultades compra de almuerzo

Opciones	fi	FI	hi	HI
Los locales están llenos	210	210	27.27%	27.27%
Tardan mucho en atender	188	398	24.42%	51.69%
No le gustan las opciones del menú	156	554	20.26%	71.95%
Encuentra pocas opciones de menú	145	699	18.83%	90.78%
No encuentra sitio disponible	71	770	9.22%	100.00%
Otro (especifique)	0	770	0.00%	100.00%
Total general	770	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.4 Dificultades compra de almuerzo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Las 2 dificultades principales con las que coincide más del 50% de los encuestados (51.69%), respecto a la problemática más común al comprar menú para almuerzo, corresponde a que “los locales están llenos” y estos “tardan mucho en atender”; deduciéndose que la segunda (24.42%) es una consecuencia de la primera (27.27%), debiéndose probablemente a la falta de oferta o exceso de demanda.

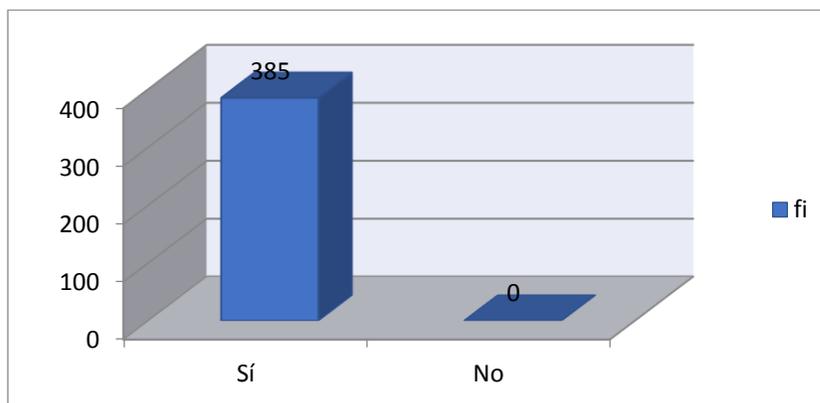
- ¿Agregaría a su celular la APP de un local de venta de menús para el almuerzo – cercano a su trabajo–?, en el cual pueda reservar previamente su menú, recibir los menús de la semana, e incluso también podría pagar virtualmente.

Tabla 4.7 Aceptación del APP

Opciones	fi	FI	hi	HI
Sí	385	385	100.00%	100.00%
No	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.5 Aceptación del APP



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se obtuvo un 100% de aceptación respecto a si los encuestados agregarían a su celular la APP de un local de venta de menús para el almuerzo –cercano a su trabajo– en el cual pudieran reservar previamente su menú, recibir los menús de la semana, e incluso también podría pagar virtualmente.

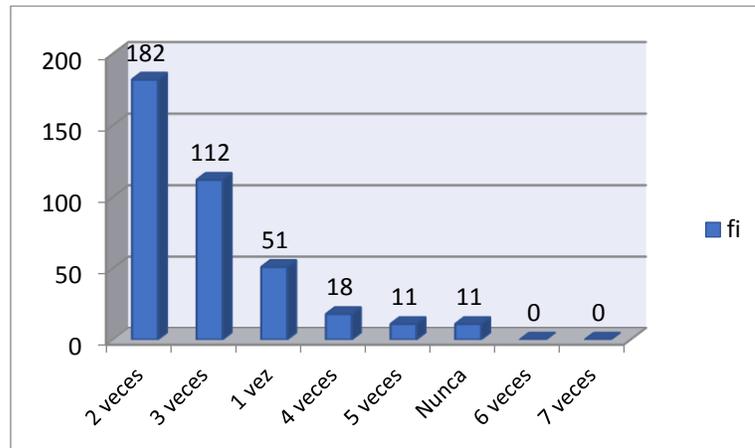
- ¿Cuántas veces –durante la semana– compraría menú para el almuerzo de forma presencial?

Tabla 4.8 Frecuencia compra presencial

Opciones	Fi	FI	hi	HI
2 veces	182	182	47.27%	47.27%
3 veces	112	294	29.09%	76.36%
1 vez	51	345	13.25%	89.61%
4 veces	18	363	4.68%	94.29%
5 veces	11	374	2.86%	97.14%
Nunca	11	385	2.86%	100.00%
6 veces	0	385	0.00%	100.00%
7 veces	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.6 Frecuencia compra presencial



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Casi el 50% de los encuestados (47.27%) indicaron que durante la semana podrían comprar 2 veces el menú para el almuerzo de manera presencial, haciendo relación a la pregunta del interés por agregar la APP de venta de menú. Ascendiendo a un 76.36% quienes podrían comprar de manera presencial entre 2 a 3 veces por semana; lo cual aumenta +22.57 p.p. respecto a la compra actual que realizan (comparando con los resultados de la pregunta 1: Frecuencia semanal de compra de menú para el almuerzo).

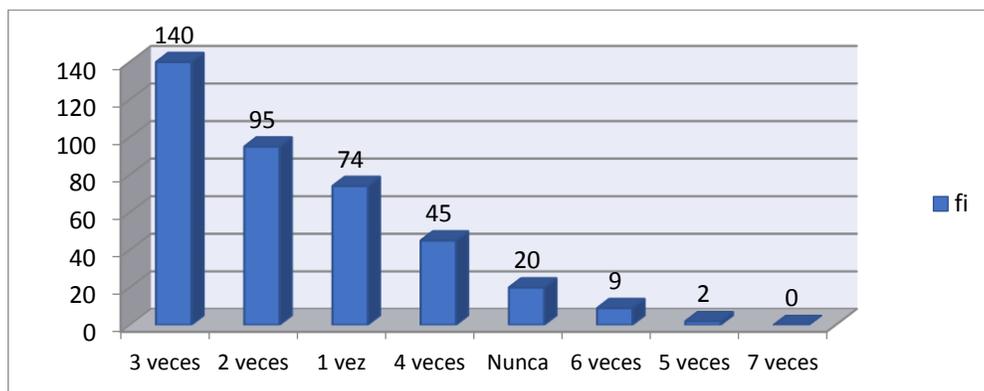
5. ¿Cuántas veces –durante la semana– compraría menú para el almuerzo solicitando delivery?

Tabla 4.9 Frecuencia compra por delivery

Opciones	fi	FI	hi	HI
3 veces	140	140	36.36%	36.36%
2 veces	95	235	24.68%	61.04%
1 vez	74	309	19.22%	80.26%
4 veces	45	354	11.69%	91.95%
Nunca	20	374	5.19%	97.14%
6 veces	9	383	2.34%	99.48%
5 veces	2	385	0.52%	100.00%
7 veces	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.7 Frecuencia compra por delivery



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El porcentaje más alto de los encuestados (36.36%) indicaron que durante la semana podrían comprar 3 veces el menú para el almuerzo modalidad delivery, haciendo relación a la pregunta del interés por agregar la APP de venta de menú.

Ascendiendo a un 61.04% quienes podrían comprar de manera presencial entre 2 a 3 veces por semana; lo cual aumenta +7.27 p.p. respecto a la compra actual que realizan (comparando con los resultados de la pregunta 1: Frecuencia semanal de compra de menú para el almuerzo), y es -15.32 p.p. respecto a la frecuencia semanal de compra presencial que asumiría (comparando con los resultados de la pregunta 4: Frecuencia semanal de la compra presencial de menú para el almuerzo).

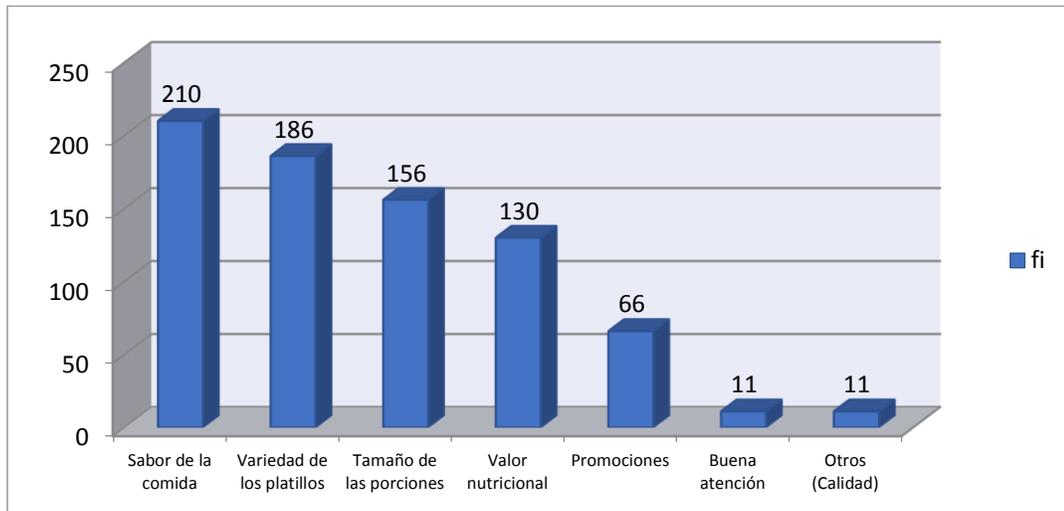
6. Seleccione 2 atributos –sobre el menú– que sean más importantes para usted al momento de decidir dónde almorzará menú:

Tabla 4.10 Atributos del menú

Opciones	fi	FI	hi	HI
Sabor de la comida	210	210	27.27%	27.27%
Variedad de los platillos	186	396	24.16%	51.43%
Tamaño de las porciones	156	552	20.26%	71.69%
Valor nutricional	130	682	16.88%	88.57%
Promociones	66	748	8.57%	97.14%
Buena atención	11	759	1.43%	98.57%
Otros (Calidad)	11	770	1.43%	100.00%
Total general	770	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.8 Atributos del menú



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Si bien los clientes potenciales pueden sacrificar buena atención, calidad e incluso promociones en la compra de su menú, los aspectos decisivos al momento de comprar son: sabor de la comida (27.27%), variedad de platillos (24.26%) y tamaño de las porciones (20.26%), que en conjunto suman 71.69% de los atributos más importantes.

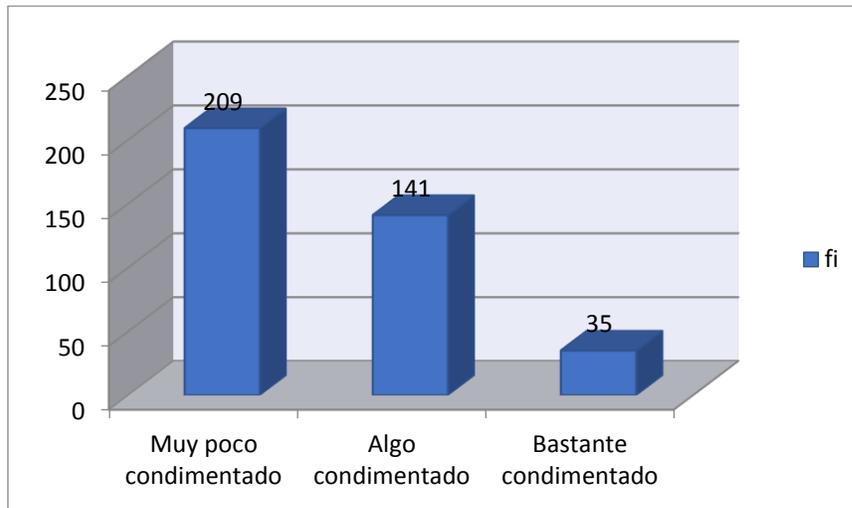
7. Cuando escoge su menú para el almuerzo ¿qué prefiere?

Tabla 4.11 Preferencias del menú

Opciones	fi	FI	hi	HI
Muy poco condimentado	209	209	54.29%	54.29%
Algo condimentado	141	350	36.62%	90.91%
Bastante condimentado	35	385	9.09%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.9 Preferencias del menú



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

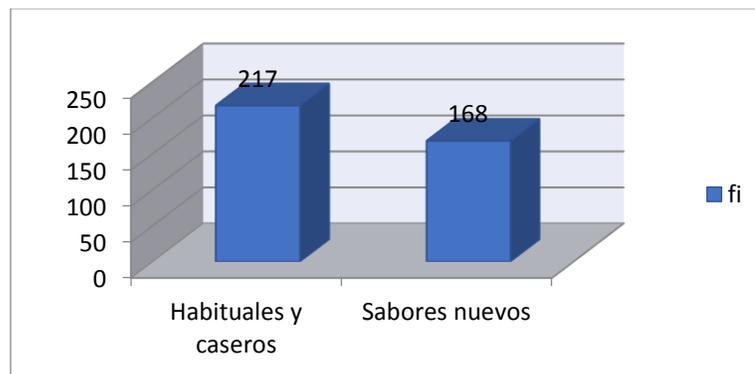
El 54.29% prefiere que el menú sea muy poco condimentado; ascendiendo a 90.91% los clientes potenciales que desean que el menú sea muy poco o algo condimentado.

Tabla 4.12 Preferencias del sabor

Opciones	fi	FI	hi	HI
Habituales y caseros	217	217	56.36%	56.36%
Sabores nuevos	168	385	43.64%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.10 Preferencias del sabor



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

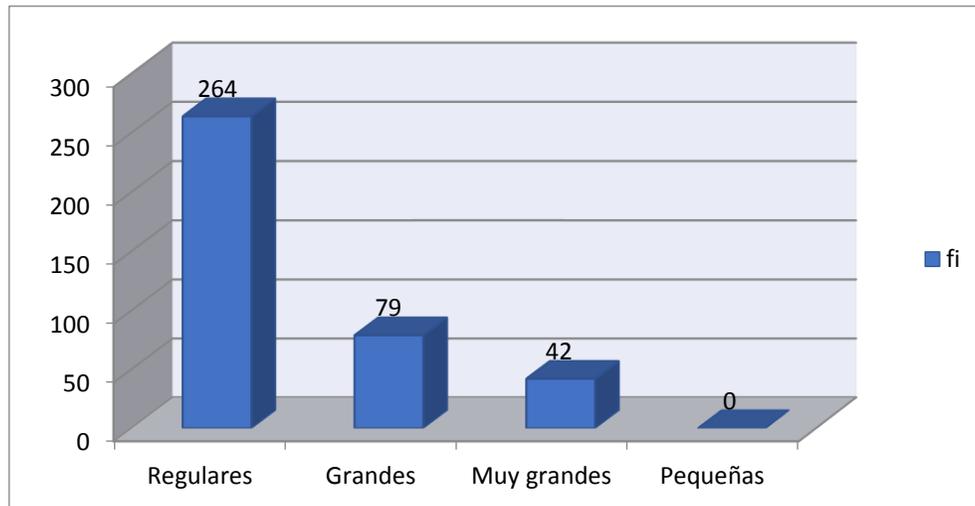
El 56.36% prefiere que los platillos sean habituales y caseros; siendo muy poca la diferencia (12.73 p.p.) respecto a los sabores nuevos (43.64%).

Tabla 4.13 Preferencias del tamaño de la porción

Opciones	fi	FI	hi	HI
Regulares	264	264	68.57%	68.57%
Grandes	79	343	20.52%	89.09%
Muy grandes	42	385	10.91%	100.00%
Pequeñas	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.11 Preferencias del tamaño de la porción



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

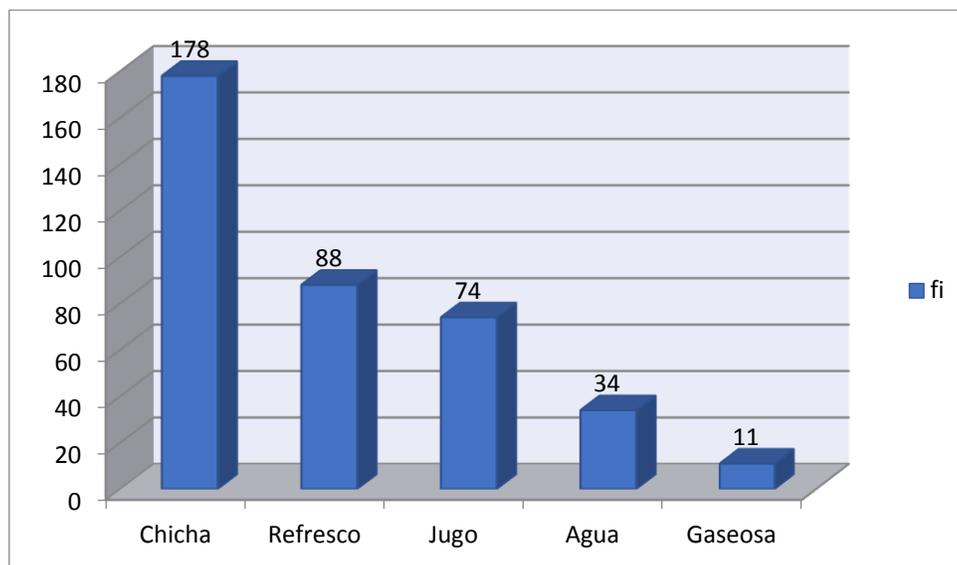
El 68.57% prefiere que los platillos sean de tamaño regular; ascendiendo a un 89.09% quienes prefieren platillos de porciones entre regulares y grandes.

Tabla 4.14 Preferencias de la bebida

Opciones	fi	FI	hi	HI
Chicha	178	178	46.23%	46.23%
Refresco	88	266	22.86%	69.09%
Jugo	74	340	19.22%	88.31%
Agua	34	374	8.83%	97.14%
Gaseosa	11	385	2.86%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.12 Preferencias de la bebida



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 46.23% prefiere chicha como bebida; ascendiendo a un 69.09% quienes prefieren opciones como chicha o refresco.

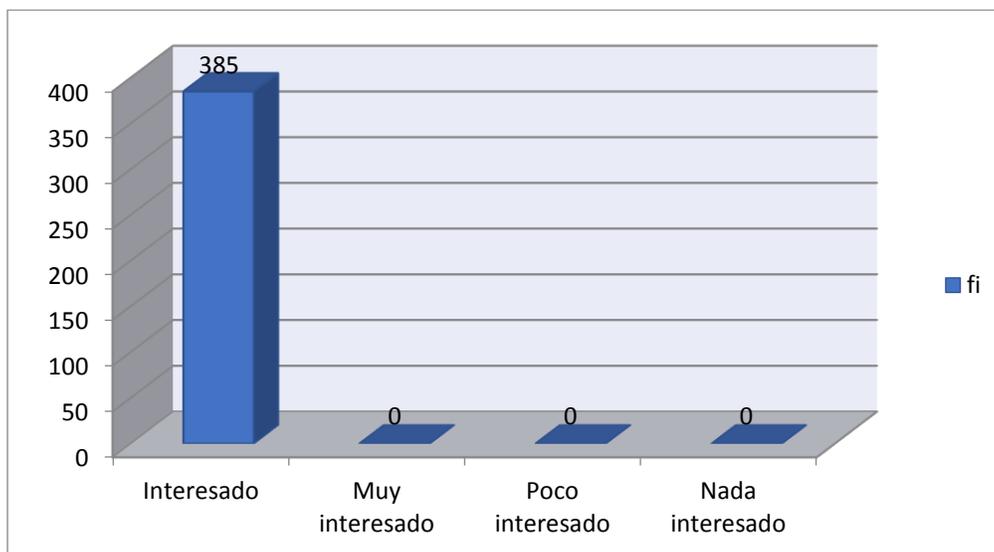
8. Si se abriera un local de servicio de venta de menú con los atributos que ha señalado como más importantes –en la zona de Yanahuara/Cayma– y además pudiera reservar, pagar y elegir su menú: ¿estaría interesado en hacer uso de ese servicio?

Tabla 4.15 Interés en el uso del servicio

Opciones	Fi	FI	hi	HI
Interesado	385	385	100.00%	100.00%
Muy interesado	0	385	0.00%	100.00%
Poco interesado	0	385	0.00%	100.00%
Nada interesado	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Propia.

Gráfico 4.13 Interés en el uso del servicio



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Se obtuvo un 100% de interés de los encuestados en hacer uso del servicio de venta de menú si se abriera un local con los atributos señalados como más importantes –en la zona de Yanahuara/Cayma– pudiendo además reservar, pagar, y elegir su menú.

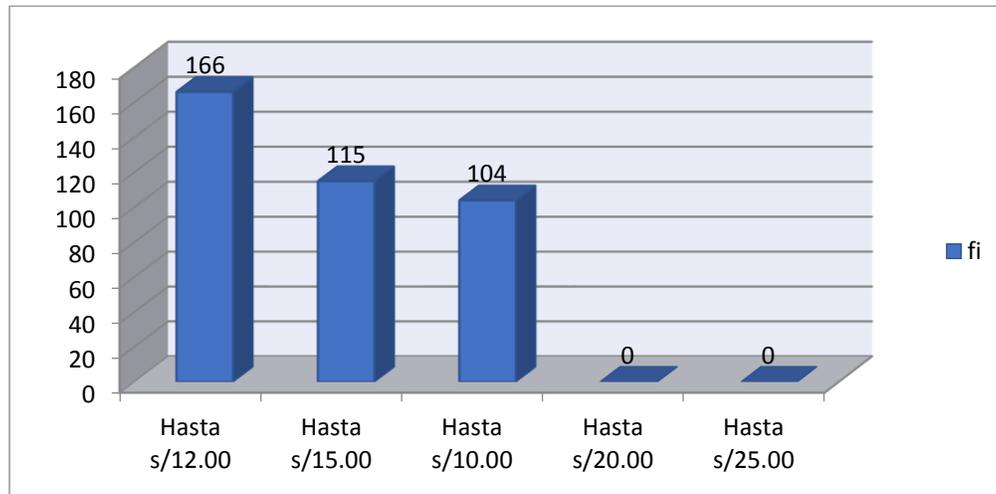
9. ¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar por el menú para el almuerzo?

Tabla 4.16 Disposición para el pago

Opciones	fi	FI	hi	HI
Hasta s/12.00	166	166	43.12%	43.12%
Hasta s/15.00	115	281	29.87%	72.99%
Hasta s/10.00	104	385	27.01%	100.00%
Hasta s/20.00	0	385	0.00%	100.00%
Hasta s/25.00	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.14 Disposición de pago



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 43.12% tiene la disposición de pagar hasta s/12.00 por el menú; ascendiendo a un 72.99% quienes pagarían entre s/10.00 a s/12.00. El 27.01% pagaría hasta s/15.00, pero nadie pagaría más de esa cantidad.

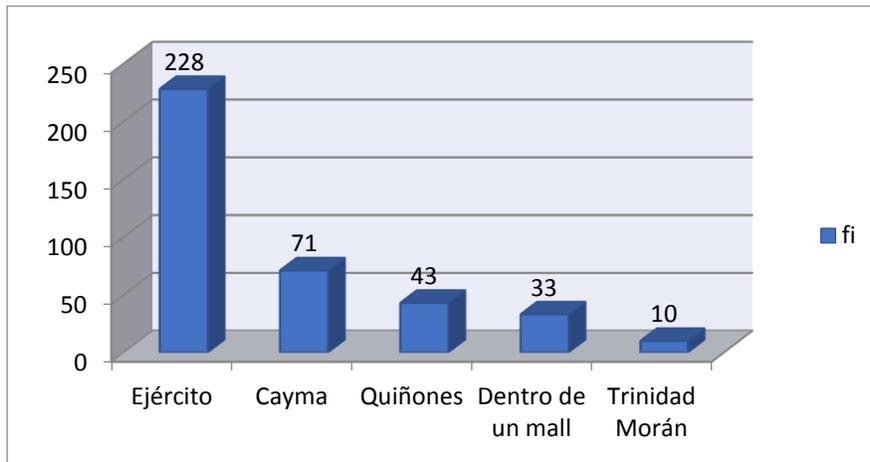
10. ¿Dónde le gustaría que se ubique este local de servicio de venta de menú?

Tabla 4.17 Ubicación del local

Opciones	fi	FI	hi	HI
Ejército	228	228	59.22%	59.22%
Cayma	71	299	18.44%	77.66%
Quiñones	43	342	11.17%	88.83%
Dentro de un mall	33	375	8.57%	97.40%
Trinidad Morán	10	385	2.60%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.15 Ubicación del local



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 59.22% prefiere que el local de venta de menú se ubique en la av. Ejército; siendo 40.78 p.p. la diferencia con la segunda opción preferida (av. Cayma). Por lo que la predilección es marcada.

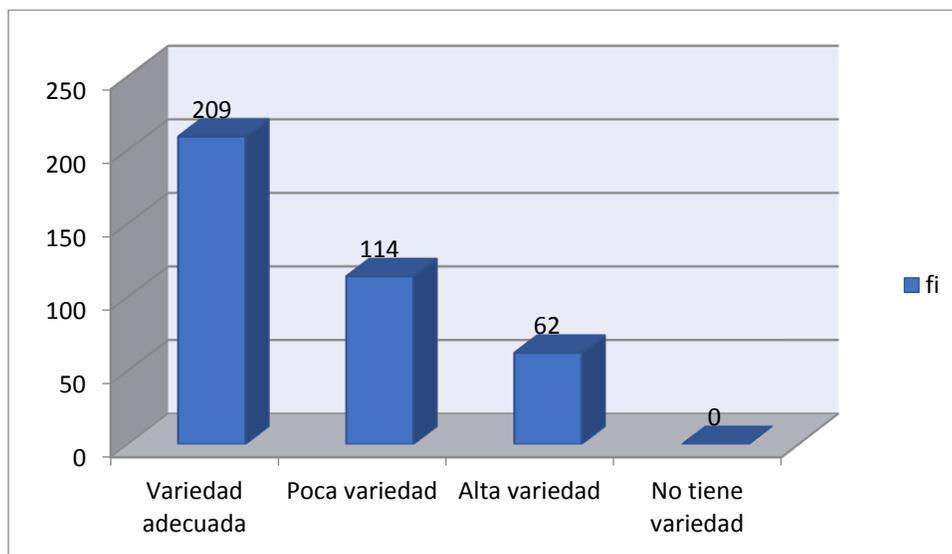
11. Si le presentan un menú con 3 opciones de entradas, 4 opciones de platos de fondo, 1 tipo de bebida, y 1 tipo de postre. ¿Cómo lo calificaría?

Tabla 4.18 Variedad del menú

Opciones	fi	FI	hi	HI
Variedad adecuada	209	209	54.29%	54.29%
Poca variedad	114	323	29.61%	83.90%
Alta variedad	62	385	16.10%	100.00%
No tiene variedad	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.16 Variedad del menú



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 54.29% percibe como una variedad adecuada la propuesta de 3 opciones de entrada, 4 opciones de platos de fondo, 1 tipo de bebida y 1 tipo de postre; siendo 24.68 p.p. la diferencia con la segunda mayor percepción (poca variedad).

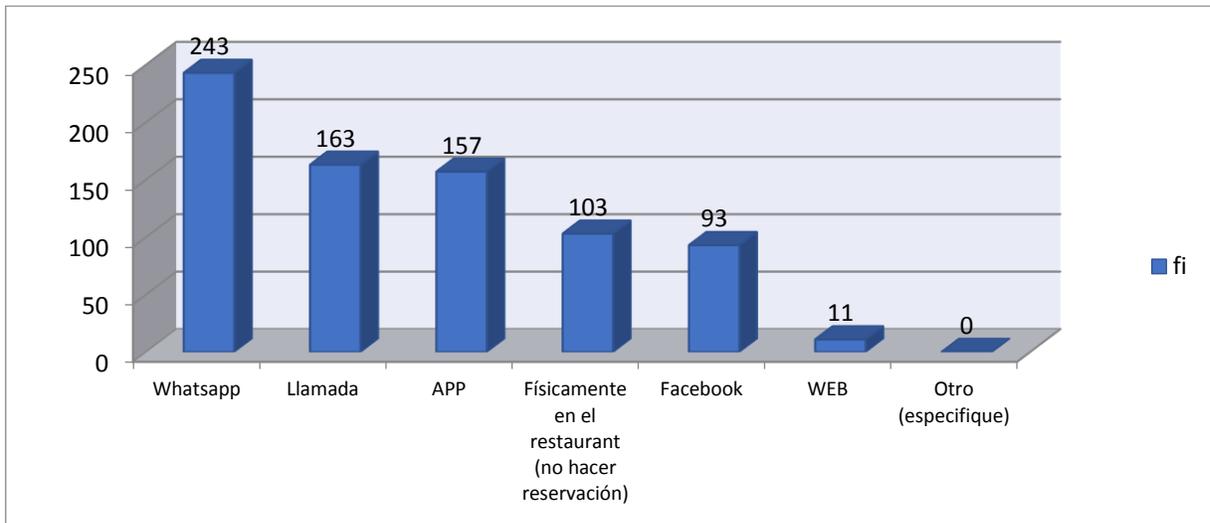
12. Seleccione las 2 opciones –más importantes para usted– que indiquen cómo le gustaría reservar su menú:

Tabla 4.19 Opciones de reserva del menú

Opciones	fi	FI	hi	HI
Whatsapp	243	243	31.56%	31.56%
Llamada	163	406	21.17%	52.73%
APP	157	563	20.39%	73.12%
Físicamente en el restaurant (no hacer reservación)	103	666	13.38%	86.49%
Facebook	93	759	12.08%	98.57%
WEB	11	770	1.43%	100.00%
Otro (especifique)	0	770	0.00%	100.00%
Total general	770	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.17 Opciones de reserva del menú



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 31.56% (la opción mayoritaria) prefiere reservar el menú para el almuerzo a través de Whatsapp; agregándose un 21.17% quienes prefieren reservar por llamada (-10.39 p.p. respecto al anterior); y un 20.39% adicional a reservar mediante la APP (-0.78 p.p. respecto al anterior); sumando un total de 73.12% de los encuestados si se toman las 3 opciones. Siendo tan sólo el 13.38% de los encuestados quienes prefieren reservar físicamente en el local.

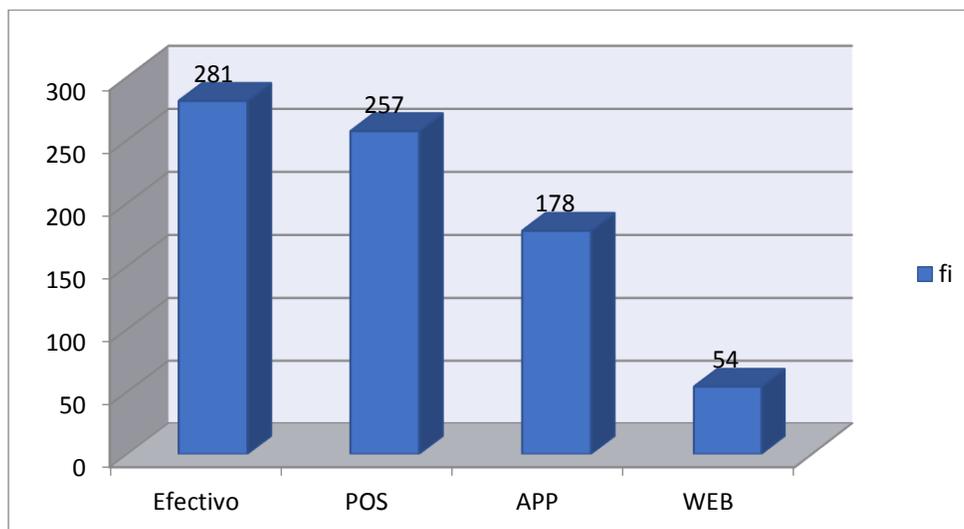
13. Seleccione las 2 opciones –más importantes para usted– que indiquen a través de qué medio le gustaría pagar el menú:

Tabla 4.20 Opciones de pago

Opciones	fi	FI	hi	HI
Efectivo	281	281	36.49%	36.49%
POS	257	538	33.38%	69.87%
APP	178	716	23.12%	92.99%
WEB	54	770	7.01%	100.00%
Total general	770	-	100.00%	-

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 4.18 Opciones de pago



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 36.49% (la opción mayoritaria) prefiere pagar con efectivo; agregándose un 33.38% quienes prefieren pagar a través de POS (-3.12 p.p. respecto al anterior); y un 23.12% adicional a pagar a través de la APP (-10.26 p.p. respecto al anterior); sumando los 2 primeros un total de 69.87% de preferencia de los encuestados.

4.3. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se ha realizado cálculos utilizando datos rescatados de la investigación de mercado, conjuntamente con la información analizada y recabada de la cantidad de trabajadores por establecimiento promedio de las empresas ubicadas en los distritos de Yanahuara y Cayma, específicamente en la Av. Ejército y de sus alrededores, misma que fue obtenida de la página web de SUNAT y otras fuentes que en adelante se describe.

Como primer paso, se analiza el número de trabajadores de la zona de influencia, obteniendo la información en los mismos lugares de trabajo e información de SUNAT.

Tabla 4.21 Cálculo de trabajadores en la Av. Ejército y alrededores

Nº	Detalle de empresas Distritos - Cayma / Yanahuara Ubicadas en la Av. Ejército y sus alrededores	Trabajadores	FUENTE DE INFORMACION
1	Alfa Medica SM S.A.C.	25	SUNAT
2	AB&SI S.A.C.	13	SUNAT
3	Banco Azteca	11	Promedio por establecimiento
4	Banco de Comercio	14	Promedio por establecimiento
5	Banco de Crédito del Perú	25	Promedio por establecimiento
6	BBVA Banco Continental	18	Promedio por establecimiento
7	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa SAC	23	Promedio por establecimiento
8	Cámara de Comercio e Industria Arequipa	20	SUNAT
9	Centro Comercial Yanahuara	40	Promedio por establecimiento
10	Claro	50	Promedio por establecimiento
11	Clínica Arequipa	172	SUNAT
12	Clínica de la Sonrisa Sonrisalud S.A.C.	13	SUNAT
13	Clínica Garcia Bragagnini S.R.L.	24	SUNAT
14	Clínica San Juan de Dios	479	SUNAT
15	Club Internacional Arequipa	207	SUNAT
16	Colegio Internacional Peruano Británico	170	SUNAT
17	Colegio Lord Byron	102	SUNAT
18	Colegio Particular Nuestra Señora De La Merced	64	SUNAT
19	Colegio Particular San Francisco De Asís	76	SUNAT
20	Compartamos Financiera	35	Promedio por establecimiento
21	Constructora E y M S.A.C.	27	SUNAT
22	El Tablón Food Center E.I.R.L.	26	SUNAT
23	Emp. De Serv. Turísticos Samana Hotel SRL	9	SUNAT
24	Empresas varias - Av. Ejército y Alrededores	150	Promedio 3 Trabajadores local
25	Entel Perú SA	35	SUNAT
26	Estilos S.R.L.	45	SUNAT
27	Farmacias Peruanas S.A.	12	SUNAT
28	Franco Supermercado E.I.R.L.	266	SUNAT
29	Future Dent S.R.L.	11	SUNAT
30	GALENO I.E.M. S.A.C.	29	SUNAT
31	Grifos de la zona (Pecsa y Primax)	16	Promedio por establecimiento
32	Institución Educativa Rey de Reyes	67	SUNAT
33	Laboratorios la Cooper S.A.C.	57	SUNAT
34	Mall Plaza	980	Promedio por establecimiento
35	Mapfre Perú Cía. de seguros y reaseguros S.A.	47	SUNAT
36	Banco de la microempresa S.A. - MIBANCO	32	Promedio por establecimiento
37	Municipalidad distrital de Yanahuara	354	SUNAT

38	Municipalidad distrital de Cayma	559	SUNAT
39	Oficinas Edificio El Peral	50	Promedio por establecimiento
40	Olva Courier S.A.C	26	SUNAT
41	Paititi Hoteles EIRL	6	Promedio por establecimiento
42	Primer E.I.R.L.	33	SUNAT
43	Proavance S.A.C.	12	SUNAT
44	Prodem SH S.A.C. (Zedani)	20	SUNAT
45	Real Plaza	650	Promedio por establecimiento
46	Salón de Juegos S.A.	20	SUNAT
47	Scotiabank	16	Promedio por establecimiento
48	Sermedic S.A.C.	106	SUNAT
49	Serpost S.A.	15	SUNAT
50	Telefónica del Perú	86	SUNAT
51	Televisión Nacional Peruana S.A.C.	38	SUNAT
52	Arequipa Fiber Glass S.R. LTDA.	31	SUNAT
53	Tecnologías médicas Arequipa S.A.	14	SUNAT
TOTAL		5,426	

Elaboración: Autores de la tesis

Seguido de este primer análisis, se consulta la página web anunciosenlinea.com, donde se obtiene información respecto a la cantidad de empresas existentes en los distritos de Yanahuara y Cayma.

Tabla 4.22 Cantidad de empresas en Yanahuara y Cayma

Distrito	N° de Empresas
Cayma	833
Yanahuara	882
Total	1,715

Fuente: www.anunciosenlinea.com. Elaboración: Autores de la tesis

Al resultado de la tabla anterior, se calculará el promedio de trabajadores por empresa y se le aplicará el porcentaje de la zona de influencia, con la finalidad de obtener la cantidad promedio de trabajadores.

Tabla 4.23 Estimación de trabajadores mensuales Yanahuara y Cayma

Distrito	Promedio de trabajadores	Total promedio trabajadores por distrito	% de Territorio Yanahuara y Cayma	Total Trabajadores zona influencia
Cayma	4	3,332	30%	1000
Yanahuara	4	3,528	30%	1058
Total		6,860		2058

Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, el resultado de la tabla anterior, servirá para obtener el total de trabajadores de la zona de influencia.

Tabla 4.24 Total trabajadores Av. Ejército y alrededores - Yanahuara y Cayma

Detalle	Total Trabajadores
Trabajadores Av. Ejército y alrededores	5,426
Trabajadores promedio Yanahuara y Cayma	2,058
Total	7,484

Elaboración: Autores de la tesis

Luego de haber determinado los trabajadores de la zona de influencia, y siguiendo con los pasos para la estimación de la demanda, se procederá a aplicar los resultados de las encuestas, que ayudarán a filtrar a la población a fin de estimar la cantidad de pedidos de menús para el negocio.

Entonces se utilizará la base de datos detallada de las encuestas realizadas, y se considerarán algunas preguntas relacionadas a la población y otras a la forma de servicio, como sigue:

a) Preguntas relacionadas a la población:

P 3 ¿Agregaría a su celular la APP de un local de venta de menús para el almuerzo – cercano a su trabajo–?, en el cual pueda reservar previamente su menú, recibir los menús de la semana, e incluso también podría pagar virtualmente.

Respuesta:

- SI: 100%
- NO: 0%

Se observa que en la P 3, resulta que el 100% de la muestra, estaría dispuesto a agregar la APP en sus dispositivos móviles, utilizando el servicio que ofrecería el negocio, entonces se considera la pregunta N° 9 de la encuesta, para hallar un subgrupo dentro del

total de la muestra, que se relaciona también con la población. Esta nueva agrupación que se obtiene será la nueva muestra para determinar la demanda.

Tabla 4.25 P 9¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar por el menú para el almuerzo?

Opciones	Fi	FI	Hi	HI
Hasta s/12.00	166	166	43.12%	43.12%
Hasta s/15.00	115	281	29.87%	72.99%
Hasta s/10.00	104	385	27.01%	100.00%
Hasta s/20.00	0	385	0.00%	100.00%
Hasta s/25.00	0	385	0.00%	100.00%
Total general	385	-	100.00%	-

Fuente: Encuesta de la tesis. Elaboración: Autores de la tesis

Se observa en la tabla N° 4.25 que existen 115 personas que estarían dispuestas a pagar hasta S/ 15,00 por menú, que equivale a un 29.87% del total de la muestra.

b) Preguntas relacionadas a la forma de servicio (presencial o delivery)

Determinado el subgrupo de personas dispuestas a pagar hasta S/. 15,00 por menú, el mismo que ahora es el nuevo 100% para la estimación de la demanda, se vuelve a correr la encuesta en las siguientes preguntas:

P 4. ¿Cuántas veces –durante la semana– compraría menú para el almuerzo de forma presencial?

Tabla 4.26 Frecuencia de consumo menú de forma presencial

Opciones	Fi	FI	hi	HI	Factor
1 vez	37	37	32.17%	32.17%	0.322
2 veces	41	78	35.65%	67.83%	0.713
3 veces	13	91	11.30%	79.13%	0.339
4 veces	14	105	12.17%	91.30%	0.487
5 veces	8	113	6.96%	98.26%	0.348
6 veces	2	115	1.74%	100.00%	0.104
Total general	115	-	100.00%	-	2.313

Fuente: Encuesta de la tesis. Elaboración: Autores de la tesis

En la tabla anterior, se determina un primer factor el mismo que servirá para el cálculo de aplicación al total de trabajadores determinado en la Tabla 4.24, para el mercado de forma presencial.

P 5. ¿Cuántas veces –durante la semana– compraría menú para el almuerzo solicitando delivery?

Tabla 4.27 Frecuencia de consumo menú por delivery

Opciones	Fi	FI	hi	HI	Factor
1 vez	20	20	17.39%	17.39%	0.174
2 veces	28	48	24.35%	41.74%	0.487
3 veces	35	83	30.43%	72.17%	0.913
4 veces	17	100	14.78%	86.96%	0.591
5 veces	2	102	1.74%	88.70%	0.087
6 veces	2	104	1.74%	90.43%	0.104
7 veces	0	104	0.00%	90.43%	0.000
0 veces	11	115	9.57%	100.00%	0.000
Total general	115		100.00%	-	2.357

Fuente: Encuesta de la tesis. Elaboración: Autores de la tesis

En la tabla anterior, se determina un segundo factor el mismo que servirá para el cálculo de aplicación al total de trabajadores determinado en la tabla 4.24, para el mercado de forma por delivery.

Cabe indicar que, al momento de correr nuevamente las encuestas al nuevo subgrupo de 115 personas, sobre las preguntas de la encuesta N° 4 y 5, resulta que este responde para ambas preguntas una cierta cantidad de veces de utilizar el servicio por delivery y de forma presencial, es así que se determina que la posibilidad de atención en el local también tiene un mercado efectivo, el mismo que ayuda al negocio y que es considerado para determinar la demanda total.

Entonces realizados los filtros, se podrá obtener la cantidad de pedidos que se pueden realizar en una semana. Continuando con la estimación de la demanda, se realiza un cálculo aplicando el porcentaje de 29.87% que resulta de la tabla 4.25, al total de trabajadores que se obtiene en la tabla 4.24, para hallar la demanda efectiva.

Tabla 4.28 Demanda efectiva

No Trabajadores	% demanda efectiva	Total
7,484	29.87%	2,235

Elaboración: Autores de la tesis

A esta demanda efectiva se le aplica los factores de las tablas 4.26 y 4.27, que se hacen sobre preguntas relacionadas a la forma del servicio y que es orientado al consumo por semana, se obtendrá el total de pedidos efectivos por semana y para el cálculo por día consideramos 5 días.

Tabla 4.29 Pedidos efectivos por semana

Forma de servicio	Demanda Efectiva	Factor	Total Semana	Total día
Servicio presencial	2,235	2.270	5,072	1,014
Servicio Delivery	2,235	2.357	5,267	1,053
TOTAL			10,339	2,067

Elaboración: Autores de la tesis

Con los resultados de la tabla 4.29 y teniendo en cuenta que en la zona de influencia del negocio, existen negocios de servicio de venta de menús que trabajan de manera informal y otros formales, pero que ninguno de estos ofrecen el servicio de uso de una aplicación móvil y el servicio de delivery, se ha considerado una participación de mercado inicial del 10%, con incrementos anuales de 1%, además se considera para la determinación mensual de 22 días, para los 12 meses del año y proyectado para los 5 años del proyecto (ver tabla 4.30).

Datos:

- Participación inicial: 10%
- Incremento participación anual: 1%
- Días a considerar mes: 22 días

Tabla 4.30 Demanda Proyectada

Año	Pedidos día presencial	Pedidos día delivery	Participación Mercado	Mercado objetivo				
				Pedidos día presencial	Pedidos día delivery	Total pedidos Día	Total pedidos Mensual	Total pedidos Anual
Año 1	1,014	1,053	10.00%	101	105	207	4,549	54,590
Año 2	1,014	1,053	11.00%	112	116	227	5,004	60,049
Año 3	1,014	1,053	12.00%	122	126	248	5,459	65,508
Año 4	1,014	1,053	13.00%	132	137	269	5,914	70,967
Año 5	1,014	1,053	14.00%	142	147	289	6,369	76,426

Elaboración: Autores de la tesis

4.4. Análisis de la Oferta

Para el análisis de la oferta, al carecer de data estadística oficial de los negocios de venta de menú de la zona de Yanahuara y Cayma, se realizó un breve estudio de todos los locales que se encuentran ubicados en la zona de acción más inmediata, la Av. Ejército, que tiene una distancia aproximada de 1.32 km, que se inicia en el puente Grau y termina en la prolongación de la Av. Ejército; donde para efectos de mayor apreciación se clasificaron a dichos negocios en dos categorías, los pequeños y medianos, y los considerados grandes:

Gráfico 4.19 Área de Influencia



Elaboración: Autores de la Tesis

- **Pequeños y medianos;** dentro de esta categoría se están considerando a todos aquellos negocios de venta de menú que tienen un máximo de hasta 10 mesas, con locales acondicionados cuyo espacio oscila entre 50m² a 70 m²; para ello se está estimando que dentro de esta categoría existen aproximadamente 30 locales de venta de menú ubicados a lo largo de toda la av. Ejército, donde su oferta de menú del día es de ofrecer solo dos alternativas de entrada (incluida la sopa), de entre tres y cuatro opciones de segundo y un refresco, los de esta categoría no ofrecen la alternativa de postre, el precio promedio de menú es de S/ 10.00
- **Grandes;** dentro de esta categoría se están considerando a todos aquellos negocios de venta de menú que sobrepasan la cantidad de 10 mesas y cuyos establecimientos tienen más de 70 m², es importante mencionar que dentro de esta categoría no se está considerando a los Restaurantes turísticos que existen en la zona, que si bien es cierto ofrecen en su carta una alternativa de menú, no se dedican exclusivamente a la venta de este, adicionalmente se identificó que su precio promedio mínimo de venta de un menú es de S/20.00, por lo que no se les considera como competidores directos de “Rapimenu”.

El número de locales que se encuentran dentro de esta categoría y cumplen la condición de ser locales netamente de venta de menú son 10, aquí su oferta es más variada y amplia que los que pertenecen a la categoría de pequeños y medianos, estos locales ofrecen tres alternativas de entrada (incluida una sopa), de entre 4 a 5 opciones de segundo, postre (solo una opción) y refresco, otra característica de estos locales es que son más organizados, cuentan con ventiladores y manejan un sistema de cobro por caja automatizado, ofreciendo comprobantes de compra impresos por una caja registradora, su precio promedio de venta del menú es de S/ 15.00

Para efectos del análisis se tomó a cuatro de los diez locales de venta de menú que se encuentran en la categoría de grandes, para la elección de los locales se tomó como referencia a los más concurridos.

En la tabla siguiente, se presenta las opciones de menú que ofrecen y el precio:

Tabla 4.31 Principales locales de venta de menú

COMPETENCIA	OPCIONES DE MENU	PRECIO
Punto de Encuentro	2 entradas (incluye opción sopa)	S/. 12,00
	4 opciones de plato de fondo	
	1 refresco + postre	
La Capitana	2 entradas (incluye opción sopa)	S/. 15,00
	6 opciones de plato de fondo	
	1 refresco	
Majal	2 entradas (incluye opción sopa)	S/. 15,00
	4 opciones de plato de fondo	
	1 refresco + postre	
B52 (Menú ejecutivo)	3 entradas (incluye opción sopa)	S/. 15,00
	4 opciones de plato de fondo	
	1 refresco + postre	

Elaboración: Autores de la Tesis

4.5. Conclusiones del Capítulo

- Evaluando la frecuencia semanal de compra de menú para el almuerzo, la mayoría (28.05%) opta por comprar 3 veces en la semana. Siendo las personas con edades entre 25-31 años quienes tienen mayor preferencia por esta frecuencia.
- Las 2 principales dificultades, al comprar menú para el almuerzo, corresponde a que “los locales están llenos” (27.27%) y estos “tardan mucho en atender” (24.42%). Siendo las personas con edades entre 25-31 y 39-56 años quienes perciben mayoritariamente el primer problema, y las personas con edades entre 32-38 años quienes perciben mayoritariamente el segundo inconveniente.
- El 100% agregaría a su celular la APP de un local de venta de menús para el almuerzo –cercano a su trabajo– en el cual pudieran reservar previamente su menú, recibir los menús de la semana, e incluso también pagar virtualmente.
- Evaluando la frecuencia semanal de compra presencial de menú para el almuerzo, haciendo relación al uso de la APP de venta de menú, la mayoría (47.27%) optaría por comprar 2 veces en la semana. Siendo preferencia de las personas con edades entre 28-38 años, y ligeramente superior en el género masculino.

- Evaluando la frecuencia semanal de compra modalidad delivery de menú para el almuerzo, haciendo relación al uso de la APP de venta de menú, la mayoría (36.36%) optaría por comprar 3 veces en la semana. Siendo preferencia de las personas con edades entre 32-38 años.
- Los 2 atributos más importantes al momento de decidir dónde almorzar menú son el sabor de la comida (27.27%) y la variedad de platillos (24.26%); siendo prioritario el primero para el género masculino, y prioritario el segundo para el género femenino. Con una preferencia por el sabor de la comida entre las edades de 20-27 años, y por la variedad de platillos entre las edades de 32-38 años.
- Respecto a las preferencias sobre el menú:
 En la intensidad de los condimentos, la mayoría (54.29%) prefiere que sea muy poco condimentado; destacando esta apreciación entre las personas con edades de 32-38 años.
 En la innovación de los platillos, la mayoría (56.36%) prefiere platillos habituales y caseros.
 En el tamaño de las porciones, la mayoría (68.57%) prefiere tamaños regulares (ni mucho ni poco).
 En la elección de bebida, la chicha es la preferida (46.23%); destacando esta preferencia en las personas con edades más jóvenes (de 20-27 años).
- El 100% haría uso del servicio de venta de menú si se abriera un local con los atributos señalados como más importantes –en la zona de Yanahuara/Cayma– pudiendo además reservar, pagar, y elegir su menú.
- La disposición de pago mayoritaria (43.12%) es de hasta s/12.00 por menú. Siendo una preferencia notable en personas con edades entre 28-31 años.
- La av. Ejército es por mucho la ubicación preferente (59.22%) para el local de venta de menú para el almuerzo; destacando la elección entre las personas con edades de 25-38 años.
- Respecto a la propuesta de una carta con 3 opciones de entradas, 4 opciones de platos de fondo, 1 tipo de bebida, y 1 tipo de postre, la mayoría considera que es una variedad adecuada (54.29%).

- Las 2 modalidades principales para la reserva de menú, según preferencia de los clientes potenciales, son a través de Whatsapp (31.56%) y por llamada (21.17%).
- Las 2 modalidades principales para el pago del menú, según la preferencia de los clientes potenciales, son el pago en efectivo (36.49%) y a través de POS (33.38%).
- Para la estimación de la demanda, se considera al subgrupo de la muestra que está dispuestos a pagar hasta S/15.00 y la frecuencia de consumo por delivery y de forma presencial.
- La demanda proyectada para el primer año es de 54,590 pedidos anuales, 4,549 mensuales y 207 diarios.

CAPITULO V: DISEÑO DE SERVICIO

En el presente capítulo se analizará el resultado la demanda efectiva, con la finalidad de hallar los aspectos relevantes y necesarios para elaborar el diseño del servicio, que se plantea para la presente propuesta de negocio.

5.1. Demanda efectiva

Los resultados que se obtienen en el capítulo anterior, respecto a la demanda efectiva se deberán analizar y a su vez realizar una nueva corrida a la base de datos de las encuestas para dicha demanda, considerando las preguntas más relevantes para poder obtener ciertas preferencias y atributos que requiere el servicio, con la finalidad de determinar la mejor propuesta de valor para el negocio.

Se consideran para el mejor análisis las siguientes preguntas de las encuestas.

P 2: La mayoría de las veces que ha salido a buscar menú para el almuerzo ¿cuáles son las 2 dificultades más comunes que se le han presentado?

Tabla 5.1 Dificultades más comunes al momento de buscar un menú

Opciones	fi	FI	hi	HI
Los locales están llenos	70	70	30.43%	30.43%
Tardan mucho en atender	67	137	29.13%	59.57%
Encuentra pocas opciones de menú	42	179	18.26%	77.83%
No le gustan las opciones del menú	35	214	15.22%	93.04%
No encuentra sitio disponible	16	230	6.96%	100.00%
Otro (especifique)	0	230	0.00%	100.00%
Total general	230	-	100.00%	-

Fuente: Encuesta de la tesis. Elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 5.1 Dificultades más comunes al momento de buscar un menú



Elaboración: Autores de la tesis

Para la P 2, se obtiene que las dificultades más comunes, es que un 30.43 % encuentra los locales llenos y un 29.13% tardan mucho en la atención, esto indica que un 59.56% está insatisfecho respecto a esas dos características. Además, se tiene que un 18.26% encuentra pocas opciones en el menú, y a un 15.22% no le gusta las opciones de menú que presentan dichos negocios, cerrando el número con un 6.96% que no encuentra lugar disponible.

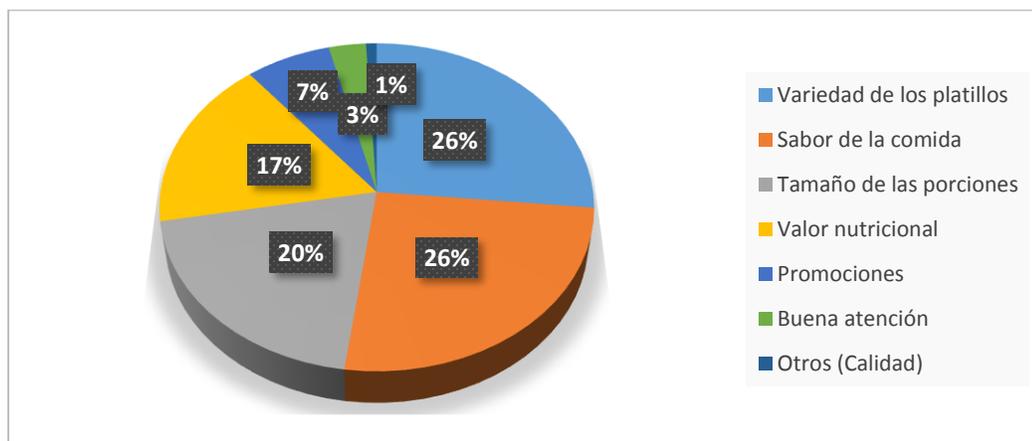
P 6: Seleccione 2 atributos –sobre el menú– que sean más importantes para usted al momento de decidir dónde almorzará menú:

Tabla 5.2 Atributos más importantes

Opciones	fi	FI	hi	HI
Variedad de los platillos	61	61	26.52%	26.52%
Sabor de la comida	59	120	25.65%	52.17%
Tamaño de las porciones	46	166	20.00%	72.17%
Valor nutricional	39	205	16.96%	89.13%
Promociones	16	221	6.96%	96.09%
Buena atención	7	228	3.04%	99.13%
Otros (Calidad)	2	230	0.87%	100.00%
Total general	230	-	100.00%	-

Fuente: Encuesta de la tesis. Elaboración: Autores de la tesis

Gráfico 5.2 Atributos más importantes



Elaboración: Autores de la tesis

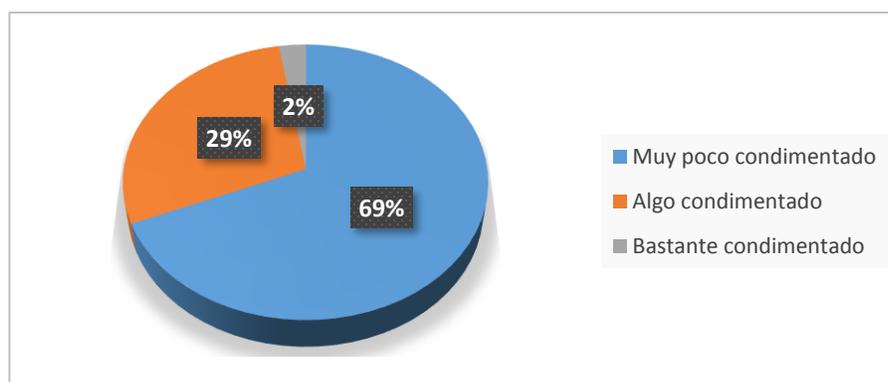
El resultado demuestra que, entre la variedad de platillos y sabor de la comida, existe un 52% de los encuestados, porcentaje más de la mitad que prefieren esos dos atributos, esto seguido de un 20% que se inclina por el tamaño de las porciones, mientras que un 17% prefiere el valor nutricional, dejando el 11% para los atributos de promociones, buena atención y otros.

Para conocer más a fondo la preferencia de ciertos atributos respecto al servicio, se analiza la pregunta 7 de las encuestas, donde se obtiene lo siguiente:

P 7: Cuando escoge su menú para el almuerzo ¿qué prefiere?

a) Condimentos:

Gráfico 5.3 Cantidad Condimentos

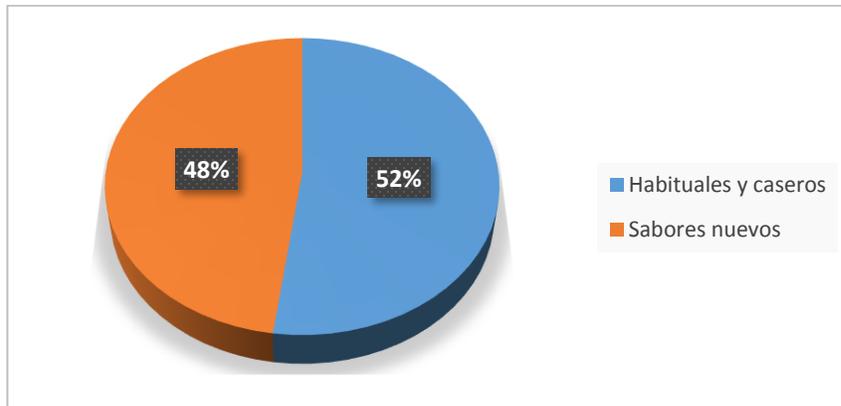


Elaboración: Autores de la tesis

Respecto a los condimentos a usar el resultado es bastante amplio para aquellos que no les gusta un menú muy condimentado, con un 69%, seguido del que prefiere algo condimentado con 29% y solo un 2% para aquellos que les gusta condimentado.

b) Sabor de comida:

Gráfico 5.4 Sabor de la comida

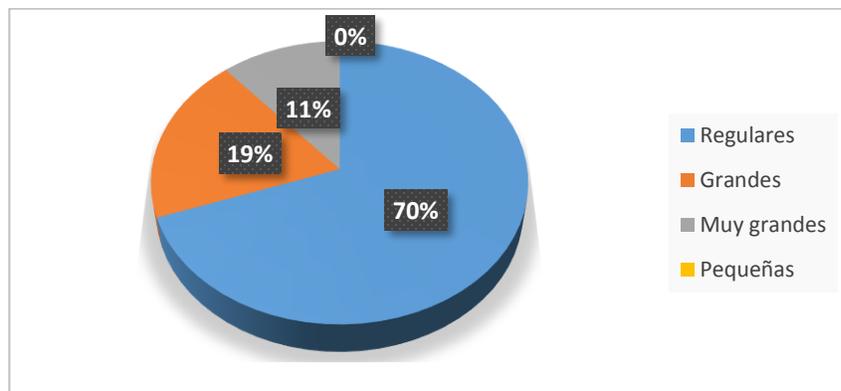


Elaboración: Autores de la tesis

Respecto al sabor de la comida existe un 52% que prefiere los sabores habituales y caseros (como hecho en casa) y un 48% se inclina por probar nuevos sabores en los menús.

c) Tamaño de porciones del menú:

Gráfico 5.5 Tamaño de las porciones

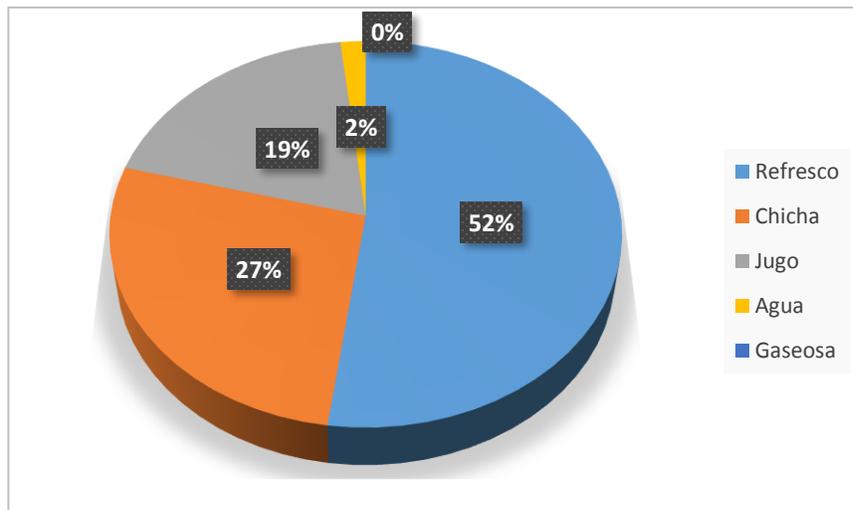


Elaboración: Autores de la tesis

Respecto al tamaño de porciones de los menús, el 70% prefieren porciones regulares, seguido de un 19% que prefiere porciones grandes y un 11% prefiere porciones muy grandes. Tomando en cuenta este aspecto las porciones regulares son las que tienen mayor preferencia.

d) Tipo de Bebida:

Gráfico 5.6 Tipo de bebida para el menú



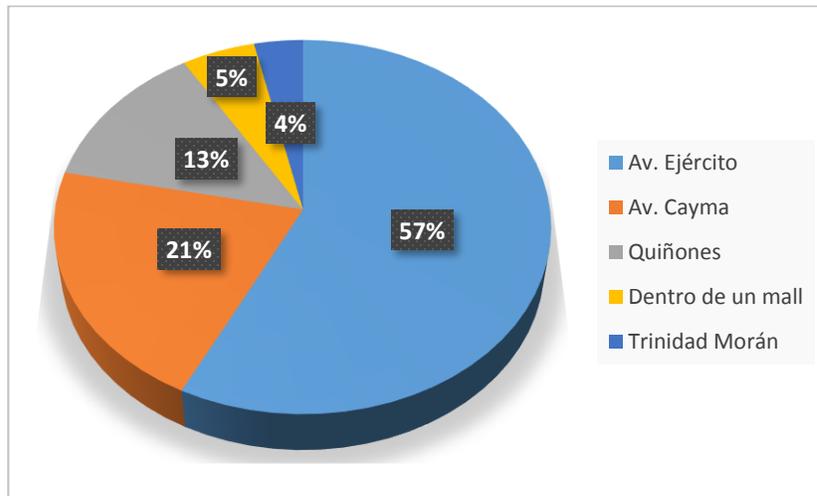
Elaboración: Autores de la tesis

Respecto al tipo de bebida para ofrecer en un menú, se encuentra que un 52% prefiere refresco, seguido de un 27% que prefiere chicha, un 19% prefiere jugo, y un 2% agua, denotando claramente que en ningún caso preferiría una gaseosa de bebida. En este punto es importante recalcar que las personas están inclinándose a la comida sana, dejando de lado las bebidas gasificadas.

Para determinar la ubicación del local, se realiza el análisis a la pregunta 10 de la encuesta.

P 10: ¿Dónde le gustaría que se ubique este local de servicio de venta de menú?

Gráfico 5.7 Preferencias en la ubicación de local



Elaboración: Autores de la tesis

Respecto al mejor lugar de ubicación del local, se demuestra que el 57% de los encuestados prefieren que este sea ubicado en la Av. Ejército, seguido de un 21% que prefiere sea en la Av. Cayma y un 13% en la Av. Quiñones. La preferencia por que esté dentro de un Mall es 5% lo cual resulta no relevante

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio se centra en ofrecer al usuario final un servicio, de venta de menús a través de una aplicación móvil donde podrá elegir que el servicio, sea presencial en el local, o por delivery a la oficina u otro lugar indicado por ellos, a un precio cómodo, variedad de platos en el menú y sobre todo brindando un beneficio importante en la celeridad y ahorro de tiempo para cada comensal, de tal manera que puedan disfrutar enteramente de su hora de refrigerio, sin frustraciones ni preocupaciones.

Vale indicar que las características que ofrece el negocio, se diferencian de la competencia puesto que en la zona de influencia (Av. Ejército y alrededores) no existe ningún negocio que ofrezca el servicio de venta de menús a través de un aplicativo móvil contar además con el servicio de delivery.

Las características más relevantes para la propuesta de valor del negocio son las siguientes:

- **Ahorro de tiempo, facilidad e innovación:** Los comensales, especialmente trabajadores de las empresas alrededor de la Av. Ejército de los distritos de Cayma y Yanahuara, tendrán la facilidad de solicitar su almuerzo desde la comodidad de sus hogares u oficina, ya que el negocio contará con una aplicación móvil, donde podrá acceder a una carta de menús que se ofrecerá y que estará disponible desde el domingo de cada inicio de semana, pudiendo solicitar su menú en el mismo día de la semana o inclusive para toda la semana, eligiendo las mejores combinaciones entre los platos de entrada, platos de fondo, postre y refrescos que se ofrecerá, como se indica esto desde la aplicación móvil, que será de uso práctico y sencillo; en resumen un servicio novedoso para este tipo de negocios.
- **Atención y entrega oportuna:** debido a que el negocio cuenta con el servicio presencial y también por delivery, se enfocará el servicio en el uso de la aplicación móvil para mejorar la experiencia del cliente. Entonces para el caso de los clientes presenciales, al llegar al local solo indicará el N° de pedido que registró su dispositivo móvil al momento de usar la aplicación, solo brindando ese detalle la atención será rápida y oportuna, para los casos de entrega de menús por delivery se cuenta con una flota de entrega bajo la modalidad de bicicletas y motorizada especializada en servicio delivery, el cual tendrá además una estrategia de ruteos que se prepararán antes de cada salida de reparto.

5.3. Atributos del Servicio y Producto

Los atributos identificados del negocio, son los siguientes:

a) Ubicación

Respecto a la ubicación de local de atención y expendio de venta menú para el almuerzo, según los resultados de las encuestas realizadas se determina que esta se ubique en la Av. Ejército o sus alrededores, ya que estaría cercano a los centros

de labor de los clientes. En ese sentido se determinó una ubicación estratégica cerca a la Av. Ejército y frente a uno de los malls más importantes de la ciudad. Específicamente en la calle Tronchadero a media cuadra de la Av. Ejército, ubicación ideal para el negocio. El área correspondiente y layout del local, se describirán en el capítulo de plan de operaciones e implementación.

b) Marca

El nombre del negocio nació de una serie de alternativas que se plantearon a los socios de la empresa, así como siguen:

- “Menús AQP”
- “Mi menú”
- “Rapimenú”
- “Menúdelivery”

Estas alternativas pasaron por un testeo previo de manera general en los encuestados y de la misma forma también fueron presentadas a ciertos grupos de personas. El nombre más atractivo resultó ser “Rapimenú” indicando, que era la marca que más recordaban y la que más asociaban al servicio rápido, fácil y oportuno; características que predominan más en la propuesta de valor del negocio.

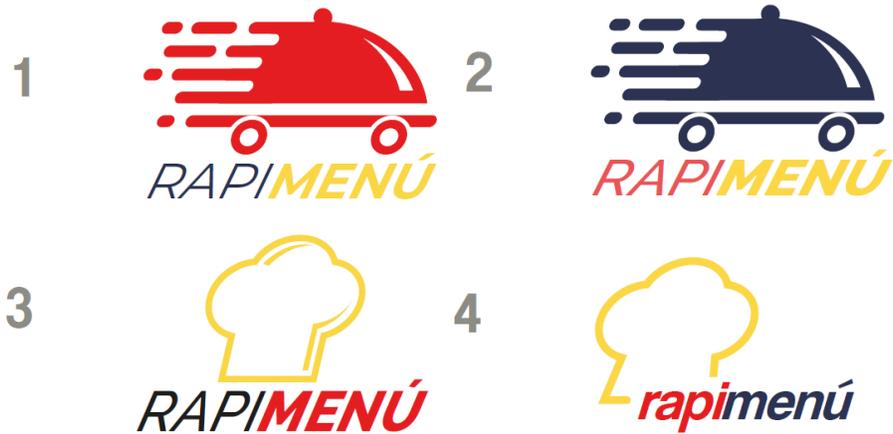
Se determinó que con la marca de “Rapimenú” se utilizará una estrategia de extensión, pues de ser exitoso el negocio, la idea es replicarla en las zonas estratégicas de la ciudad de Arequipa y también en las ciudades de la región sur de nuestro País, tales como Cuzco, Puno, Tacna y Moquegua.

Cabe indicar que la marca tendrá un estudio más exhaustivo en la etapa preoperativa del negocio.

c) Logotipo

Para la elección del logotipo también se presentaron 4 alternativas:

Gráfico 5.8 Alternativas de Logotipo



Elaboración: Autores de la tesis

El testeo se hizo de la misma forma que par el nombre de la marca, resultando la alternativa N° 1 con mayor aceptación, por los colores llamativos y por la figura donde se hace referencia a la bandeja de comida y a la rapidez.

Gráfico 5.9 Logotipo



Elaboración: Autores de la tesis

d) El Menú

De acuerdo a los resultados de la investigación, se identifica los atributos más importantes para la preparación del menú a ofrecer, tales como:

- Variedad de los platillos: Se ofrece 3 opciones de entrada, 4 de platos de fondo, 2 de postres y 2 de bebidas. A continuación, se muestra un ejemplo de la carta semanal:

Tabla 5.3 Carta de la semana

Día	Entradas	Platos de Fondo	Postres	Bebidas
Lunes	Chaque Papa a la huancaína Causa de Pollo	Pollo al horno Lomo saltado Estofado de carne/pollo Frejoles con seco	Arroz con leche Gelatina	Chicha morada Limonada
Martes	Menestrón Papa Rellena Tamales	Escabeche de pollo Locro de carne Milanesa de pollo Pescado Frito	Mazamorra morada Pie de manzana	Maracuyá Agua de manzana
Miércoles	Sopa de casa / Caldo Blanco Palta rellena Papa a la huancaína	Ají de gallina Arroz tapado Churrasco a lo pobre Pollo al horno	Arroz zambito Pie de limón	Chicha morada Limonada
Jueves	Aguadito Causa de Pollo Solterito con queso	Pescado Frito Lomo saltado Locro de carne Frejoles con seco	Gelatina Tocino del cielo	Maracuyá Limonada
Viernes	Caldo de vienes Tamales Palta rellena	Escabeche de pollo Estofado de carne/pollo Milanesa de pollo Lomo saltado	Arroz con leche Mazamorra morada	Chicha morada Agua de manzana
Sábado	Sopa de casa / Caldo Blanco Solterito con queso Papa Rellena	Pollo al horno Lomo saltado Estofado de carne/pollo Frejoles con seco	Pie de limón Gelatina	Maracuyá Chicha morada

Elaboración: Autores de la tesis

- Sabor y cantidad: Los productos serán poco condimentados, con sabor tradicional, y ofrecidos en porciones aproximadas de:
 - ✓ Entrada; porción de hasta 200 gr.
 - ✓ Sopas; porción de hasta 400 ml.
 - ✓ Plato de fondo; porción de 250 gr hasta 300 gr.
 - ✓ Postre; porción en envase de 30 gr.
 - ✓ Refresco; vaso de 16 onzas.

e) Envases para el servicio de delivery

Los envases a emplear serán de plástico termoformado, los cuales serán aptos para el uso en microondas.

Seguidamente, se detallan los costos de los envases inc. IGV.

Tabla 5.4 Envases y otros - Empaque producto

Detalles	Modelo	Unidad	Costo	Costo unitario
Envase - Plato de entrada y fondo	Envase de doble cavidad con tapa Adecuado para Microondas	Millar	495.00	0.50
Envase - Postre	Copa de 5 Oz. (Veneciana)	Millar	240.00	0.24
Cubierto - Plato de fondo y entrada	Tenedor, cuchara y chuchillo	Millar	85.00	0.09
Cubierto - Postre	Cucharita	Millar	19.50	0.02
Vaso - Refresco	Vaso de 16 Oz. Con tapa	Millar	255.00	0.26
Empaque	Bolsa de papel con impresión de diseño	Millar	65.00	0.07
Stickers	Impresión	Millar	55.00	0.06
TOTAL			S/ 1,214.50	S/ 1.21

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se muestran imágenes referenciales de los envases a emplear por tipo de alimento dentro del menú.

Tabla 5.5 Envase para entrada

Tipo de Plato	
Entrada	
Capacidad	
hasta 200 gr	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.6 Envases para sopa

Tipo de Plato	
Sopa	
Capacidad	
400 ml	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.7 Envases para plato de fondo

Tipo de Plato	
Plato de Fondo	
Capacidad	
350 gr - 400 gra	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.8 Envases para bebida

Tipo de Plato	
Bebida	
Capacidad	
16 oz	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.9 Envases para postres

Tipo de Plato	
Postre	
Capacidad	
30 gr	

Elaboración: Autores de la tesis

f) Menajería servicio del local

Cuando el consumo del menú se haga dentro del local, se ha previsto utilizar menajería, compuesta por cubiertos, platos extendidos de entrada, platos extendidos para plato de fondo, platos hondos para la sopa y pyrex para postres. Los clientes emplearan una bandeja para servirse en la mesa.

A continuación, se muestran imágenes referenciales de la menajería a emplear

Tabla 5.10 Bandeja para menú

Tipo de utensilio	
Bandeja	
Medidas	
49.5 x 36.4 x 2.5 cm	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.11 Plato hondo

Tipo de utensilio	
Plato hondo	
Medidas	
22.5 cm	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.12 Plato extendido

Tipo de utensilio	
Plato extendido	
Medidas	
23 cm	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.13 Plato extendido entrada

Tipo de utensilio	
Plato extendido entrada	
Medidas	
16 cm	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 5.14 Utensilios

Tipo de utensilio	
Cubiertos	
Medidas	
Set de 4	

Elaboración: Autores de la tesis

g) Distribución

La distribución será directa, ya que contará con 2 auxiliares de reparto con motocicletas que se usarán para la distribución, adecuadas con cajas especiales que contendrán separadores para cada pedido, esto con la finalidad de garantizar la calidad del producto durante el transporte.

h) Practicidad

El servicio de la venta de menú para el almuerzo mediante la aplicación móvil, será de uso práctico y sencillo. La aplicación contará con una presentación amigable para que el uso y reservas de los menús sean de fácil elección y a su vez puedan elegir la forma de atención (en el local de manera presencial o por delivery) además que pueden escoger el medio de pago, y también la hora de atención preferencial, a fin de tener su pedido en el momento preciso. Esto ayuda a que los comensales no tengan el estrés de salir a buscar un menú en las horas pico, y que tengan su almuerzo en el lugar de trabajo a la hora que el comensal indique. Esa practicidad en la aplicación móvil y el servicio que se ofrecerá, ayudará a minimizar tiempos dejando al comensal satisfecho y sin ninguna preocupación o estrés por tener incierto su hora de refrigerio.

5.4. Conclusiones del Capítulo

- El público objetivo del negocio son los trabajadores de la zona de influencia, que están dispuestos a pagar por un menú hasta S/ 15.00.
- Se determina que alrededor del 60% de la demanda efectiva se siente insatisfecho en el servicio de los negocios de venta de menús, por dos dificultades muy marcadas, como son encontrar locales llenos, y la demora en la atención de las mismas.
- Los atributos del producto nacen de las preferencias de los encuestados, tales como: sabor tradicional, porciones regulares, variedad de los platillos y poco condimentados.
- Se determina que la ubicación más estratégica para el negocio, debe ser en la av. Ejército o sus alrededores.
- La propuesta de valor del negocio se centra en dos grupos principales característicos como son, “ahorro de tiempo, facilidad e innovación” y “atención y entrega oportuna”.
- Los atributos del servicio, se alinean al objetivo del cumplimiento con la propuesta de valor del negocio.

CAPITULO VI: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se desarrolla el análisis estratégico del plan de negocios. Se define la Misión y Visión, para identificar a donde se proyecta llegar con la propuesta del plan de negocios. Luego se realiza el análisis FODA, mediante el análisis interno y externo se determina las estrategias específicas a realizar de acuerdo a los intereses del negocio y finalmente se define la estrategia general y ventaja competitiva.

6.1.Misión

Satisfacer a los clientes al ofrecer la mejor alternativa en menús para el almuerzo, teniendo como principales pilares la innovación, tecnología y rapidez del servicio.

6.2.Visión

Ser la mejor empresa de venta de menú para el almuerzo por delivery de la ciudad de Arequipa y la región sur del país.

6.3.Valores

- Compromiso: con la satisfacción total de todos los clientes.
- Creatividad: en la innovación constante del servicio haciendo uso de la tecnología.
- Calidad: brindar el mejor servicio a los clientes, escuchar y otorgar soluciones rápidas.
- Puntualidad: garantizar las entregas en los tiempos comprometidos, de la manera más eficiente y rápida.
- Compañerismo y Cooperación: trabajo en equipo, propiciando un buen clima laboral y la fidelización de los colaboradores.

6.4.Análisis FODA

En el presente análisis FODA, se busca identificar los principales factores internos; las fortalezas y debilidades; así como los factores externos: las oportunidades y amenazas,

finalmente con la ampliación de este análisis, se va a desarrollar las relaciones entre los factores y así determinar las estrategias más adecuadas para el negocio.

Fortalezas

F1. Innovación en la toma de pedidos y delivery de menú para los trabajadores de los distritos de Yanahuara y Cayma:

Rapimenú busca innovar el servicio de venta de menú para trabajadores en la ciudad de Arequipa con el desarrollo de una aplicación móvil propia, que permitirá a los clientes ordenar y pagar, así como también escoger la modalidad de entrega (delivery o consumo en el establecimiento).

F2. Variedad en las opciones de entrada y plato de fondo:

Los clientes tendrán la opción de escoger hasta tres diferentes opciones de entrada, cuatro platos de fondo, dos opciones de postre, por lo cual se marca una diferencia con los competidores de la zona que tienen una oferta limitada.

F3. Uso de tecnología y sistemas de información:

La aplicación móvil permite registrar la información de los clientes, generando una base de datos que registrará las preferencias de los consumidores y con las que se trabajará las promociones. También se desarrollará una página web informativa donde a través de ella se podrá ingresar sugerencias y/o presentar algún reclamo.

F4. Flexibilidad en la forma de Pago:

Actualmente los establecimientos que venden menú en la Av. Ejército solo tienen como medio de pago aceptado el efectivo, en cambio a través de la aplicación se dará la opción de poder cancelar con tarjeta de crédito o débito si es por delivery, o a través de un POS si lo compra directamente en las instalaciones de Rapimenú.

F5. Uso de empaques y envasados diferenciados:

El modelo y tipo de empaque a utilizar será el más adecuado posible, es por eso que se va a utilizar envases sólidos de plástico, que permitirá conservar mejor el calor de los alimentos y también puedan ser usados en los microondas. Estos envases son de fácil reciclaje y

adicionalmente serán entregados en bolsas de papel con el logo de la empresa. Todo esto dará un efecto diferenciador respecto a los competidores.

Oportunidades:

O.1 Competencia directa inexistente:

En la zona de Yanahuara y Cayma la venta de menú se hace de forma tradicional, el cliente se dirige al local de venta, ubica una mesa y espera que le tomen el pedido, que se lo entreguen y para realizar la cancelación; todo este proceso y tiempo no genera valor alguno. La propuesta está enfocada a reducir estos tiempos.

O.2 Demanda sobrepasa la oferta:

La zona de Yanahuara y Cayma es el corazón financiero y comercial de la ciudad de Arequipa, recientemente se completó la ampliación del nuevo centro comercial del Mall Cayma que llegó a los 100,000 m², con 4 pisos y 4 sótanos, convirtiéndose así en el centro comercial más grande de todo el sur del país, donde actualmente trabajan más de 1000 personas; lo que hace que una gran masa de trabajadores salga a buscar donde almorzar, haciendo que los locales recientemente “acondicionados” que brindan menú, sea insuficiente. Lo que genera una gran oportunidad de mercado.

O.3 Mayor poder adquisitivo

El Mall Cayma pasó de ser un centro comercial de 300 trabajadores a más de 1000 al término de la ampliación, lo que permitió incorporar a la PEA un gran número de nuevos trabajadores, sobre todo los que se encuentran en el rango de edad adecuado según el estudio de mercado, de 24 a 37 años, que pertenecen a la generación de los millennial.

O.4 Crecimiento y desarrollo sostenido de la región Arequipa:

El resurgimiento del sector construcción, el incremento de los precios de los minerales en el mercado internacional, el aumento de las exportaciones, el resurgimiento de la inversión privada y el tercer lugar que ocupa la región como la más competitiva a nivel nacional, hacen de Arequipa un mercado potencialmente atractivo para las inversiones y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

O.5 Crecimiento y desarrollo del sector gastronómico en el Perú:

Según cifras oficiales del INEI, el sector gastronómico es uno de los pocos sectores que está en constante crecimiento, a junio del presente año el sector creció un 3.01 %; adicionalmente según estudio realizado por Arellano Marketing para la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), indica que los peruanos gastan un 30% de sus ingresos en comida.

Debilidades:

D1. Mayores costos de salarios y administrativos que la competencia:

La mayoría de las empresas de la competencia son informales, por lo que sus gastos administrativos son menores a comparación de una empresa formal; esto constituye una desventaja en costos.

D.2 Mayores costos en los envases a utilizar:

Debido a que se usarán empaques diferenciados, con logos impresos, que conservan el calor de los alimentos y pueden ser empleados en el microondas, el costo de los mismos será elevado en comparación a los clásicos “tapers” de Tecnopor, que son utilizados por la competencia.

D.3 Necesidad y dependencia de personal de cocina calificado:

Para la propuesta de negocio se precisa la necesidad de contar con un cocinero de experiencia, con capacidad creativa y de innovación comprobada; lo que hace que el giro principal del negocio dependa de una persona.

Amenazas:

A.1 Cambio en las políticas económicas del gobierno:

Si bien es cierto se tiene una inflación controlada en los últimos años, los más recientes casos de corrupción en todas las esferas del gobierno crean un halo de incertidumbre respecto al futuro político de la nación; que se puede ver reflejado en la subida de precios de los alimentos, marchas y bloqueos que afecten el desarrollo económico.

A.2 Factores climáticos:

La ciudad de Arequipa, durante los meses de diciembre a marzo, pasa por su estación de lluvias, las que generalmente son de gran intensidad; ocasionando que algunos pedidos no puedan ser entregados. Así como también que los clientes prefieran consumir sus alimentos en los locales que venden en el interior de los centros comerciales.

A.3 Incumplimiento por parte de los proveedores:

Para la propuesta de negocio se trabajará activamente con proveedores locales de insumos preparados y/o proveedores de vegetales frescos del día; por lo que ante cualquier falla en las entregas la operatividad normal del negocio se verá afectada.

A.4 Copia del modelo de servicio:

La propuesta del modelo de negocio para la toma de pedidos mediante una APP es fácil de imitar, por lo que los competidores locales pueden implementar el mismo servicio y/o optar por otras alternativas de delivery como: Glovo, Uber eats, Domicilios.com, etc.

6.5. Matriz FODA

Luego de realizar el análisis FODA, se procede a elaborar la matriz donde se establecen el tipo de estrategias a implementar:

Tabla 6.1 Matriz FODA

FODA	Oportunidades	Amenazas
	O.1 Competencia directa inexistente O.2 Demanda sobrepasa la oferta O.3 Mayor poder adquisitivo O.4 Crecimiento y desarrollo sostenido de la región O.5 Crecimiento y desarrollo del sector gastronómico	
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
F1. Innovación en la toma de pedidos y delivery de menú	F1-O1: Realizar campañas publicitarias que refuercen el posicionamiento de la marca Rapimenu como la mejor alternativa a la hora del almuerzo.	F1-A4: Fidelizar a los clientes a través de promociones y ofertas.
F2. Variedad en las opciones de entrada y plato de fondo	F2-O2: Incrementar gradualmente el precio del servicio.	F2-A3: Generar contratos de exclusividad con proveedores críticos.
F3. Uso de tecnología y sistemas de información	F4-O2: Captar clientes con mayor poder adquisitivo.	
F4. Flexibilidad en la forma de Pago		
F5. Uso de empaques diferenciados		
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
D1. Mayores costos de salarios y administrativos que la competencia	D3-O2: Implementar programas de bonificación por desempeño para fidelizar al personal.	D1-A1: Buscar personal técnico y joven en universidades e institutos.
D.2 Mayores costos en los envases a utilizar	D2-O3: Analizar el impacto en los clientes, sobre el uso de productos ecológicos en el servicio.	D2-A1: Utilizar envases comerciales.
D.3 Necesidad y dependencia de personal de cocina calificado		

Elaboración: Autores de la tesis

6.6. Estrategia General

Se define que la estrategia más adecuada para el modelo de negocio es la de **diferenciación**, al ofrecer un modelo innovador en el servicio de venta de menú para el almuerzo, con la incorporación de una aplicación móvil y el servicio por delivery.

Actualmente, los negocios del rubro trabajan de forma tradicional, con opciones de pago limitadas y no cuentan con el servicio de delivery. Así mismo, se identifica que la mayoría de locales que actualmente operan en la zona de influencia, han sido acondicionados de cocheras, salas de casas y oficinas, siendo espacios reducidos que no cuentan con ventilación e instalaciones adecuadas para la atención de comensales.

6.7. Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas que posee el negocio son las siguientes:

- Ser la mejor solución, a los dos problemas actuales, más importantes del mercado, como son: encontrar los locales llenos y la demora en la atención.
- Ser la primera empresa en innovar en este mercado, incorporando una aplicación móvil para la toma de pedidos, en modalidad delivery y presencial

Al ser el primero en implementar un nuevo modelo de servicio este permitirá partir con una ventaja respecto de los demás modelos tradicionales de venta de menú, y ser los pioneros respecto de experiencias de uso, para aplicar mejoras constantes al modelo de negocios

Sin embargo, el modelo de negocio propuesto es fácilmente imitable, por lo que a futuro las acciones están orientadas a mejorar y reinventar constantemente el mismo, dichas acciones son:

- Identificar, a través de la base de datos, cuáles son los platillos preferidos y los que tienen menos acogida, así como las razones de esta elección. El feedback será importante para la mejora continua del negocio, esto como una eficiencia operativa.
- Analizar información relevante, a través de la base de datos, incorporando en la aplicación, el detalle de los valores nutricionales de los platos ofrecidos, esto con

la finalidad de brindar en un futuro próximo, servicios complementarios e información importante al cliente, respecto a su alimentación.

- Mediante la aplicación móvil, gracias a ser un canal directo con el cliente se podrá enviar promociones y ofertas personalizadas, dirigidas según las preferencias que se obtienen también de la base de datos. Todo esto utilizado como elemento de fidelización.
- Enfocarse en “la solución más rápida y sencilla a la hora de escoger el almuerzo”, para la satisfacción continua del cliente, afianzando la marca.

6.8. Conclusiones del Capítulo

- Producto del análisis de la matriz FODA, se plantearon estrategias específicas para el negocio, pudiendo ser ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia.
- De acuerdo al análisis realizado, se determina que la estrategia más adecuada para el proyecto de negocio, es la de diferenciación.
- La constante innovación y mejora continua que se logre aplicar al modelo de negocio, tanto en la aplicación móvil como en los procesos, permitirá ofrecer servicios complementarios al cliente y seguir en la línea de eficiencia operativa, para “Rapimenu” manteniendo así la ventaja competitiva.

CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrolla el Plan de Marketing, con el fin de establecer la estrategia de mercado que más se adecua al negocio, con el propósito de captar la mayor cantidad de clientes posibles.

7.1.Objetivos de Marketing

7.1.1. Objetivo Principal

Determinar una adecuada estrategia de posicionamiento para el local de venta de menú a través de una APP, en la av. Ejército y zonas aledañas.

7.1.2. Objetivos Específicos

- a) Posicionar la marca “Rapimenú” en la mente de los consumidores como la solución más rápida y sencilla para satisfacer la necesidad del almuerzo
- b) Alcanzar el 10% de participación en el mercado potencial a través de:
 - La estrategia de producto adecuada para el local de venta de menú a través de una APP, en la av. Ejército y zonas aledañas.
 - La estrategia de precio adecuada para el local de venta de menú a través de una APP, en la av. Ejército y zonas aledañas.
 - La estrategia de canales (distribución/plaza) adecuada para el local de venta de menú a través de una APP, en la av. Ejército y zonas aledañas.
 - La estrategia de comunicación (promoción) adecuada del local de venta de menú a través de una APP, en la av. Ejército y zonas aledañas.

7.2.Estrategia de Segmentación

7.2.1. Geografía

Los clientes potenciales laboran, realizan trabajos eventuales u ocasionales, tienen reuniones, entre otros, en los alrededores de la Av. Ejército.

7.2.2. Demografía

Si bien el servicio ha sido diseñado para abarcar a personas de todas las edades, el foco mayoritario se encuentra en la generación millennial (24-37 años) seguido por la generación X (38-56 años), cuya etapa del ciclo de vida se encuentra en crecimiento y desarrollo profesional.

La ocupación de los clientes potenciales mayormente es de oficina (enfocado en el ingroup de los que laboran cotidianamente); no obstante, también se considera un gran porcentaje de clientes potenciales con trabajo de campo (enfocado en el ingroup de trabajos eventuales u ocasionales).

7.2.3. Psicográfica

Los clientes potenciales pertenecen al NSE AB de Arequipa (CPI, 2017)

Son personas que poseen un estilo de vida sofisticado y principalmente moderno. Son educados y valoran mucho la imagen personal; por lo que son innovadores en el consumo y seguidores de tendencias respecto a su alimentación.

Siguen la moda y son asiduos consumidores de productos de calidad. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

Son proactivos, se aventuran a probar novedades, nuevas formas y tecnologías (como el uso de nuevas aplicaciones); la modernidad es su paradigma.

Para ellos las marcas son importantes símbolos de diferenciación, y se relacionan de manera intensa con las que los represente; mejor aún si estas proveen valor social. Por lo que pueden llegar a ser hedonísticos en sus gastos y en sus decisiones de compra.

Toman el precio como indicador de calidad, evalúan el ambiente del punto de venta y el servicio.

Se sienten más atraídos por los servicios y productos que aportan beneficios emocionales.

7.2.4. Conductual

Las ocasiones en las cuáles los clientes potenciales consumirán cotidianamente el producto y/o utilizarán el servicio, será por costo de oportunidad (costo-beneficio del tiempo vs el pago, ya sea por preparar su propio almuerzo o por salir a buscarlo), practicidad, sencillez, cercanía, entre otros principalmente. Siendo estos también los beneficios básicos obtenidos.

En este punto se hace énfasis en cómo el producto a ofertar cumplirá con los estándares solicitados por el cliente: sabor de la comida, variedad adecuada de platillos, alimentos muy poco condimentados, platillos habituales y caseros, tamaño regular de las porciones, y chicha como bebida.

Cabe destacar que la venta de menú a través de la APP buscará eliminar las principales dificultades del mercado demandante actual: el hecho que los locales de venta de menú estén copados, y que el servicio dentro de los mismos sea muy lento.

7.3. Estrategia de Posicionamiento

Se presenta el uso de la APP para la venta de menú como una solución a los principales problemas existentes: el hecho que los locales de venta de menú estén copados, y que el servicio dentro de los mismos sea muy lento, que resulta en una demanda insatisfecha por la oferta actual.

Por lo que, enfocados en este principio de posicionamiento, se establecerán los siguientes puntos:

- La practicidad de visualización, reserva y pago, a través de una APP sencilla, no pesada (ocupará pocos MB en los smartphones), y amigable; como elemento diferenciador.
- Se proporcionarán beneficios relevantes para el consumidor en lo que respecta al producto principal, haciendo énfasis en los siguientes atributos:
 - o Sabor de la comida, alimentos muy poco condimentados.

- Variedad adecuada de platillos a escoger (3 opciones de entradas, 4 opciones de platos de fondo, 1 tipo de bebida, y 1 tipo de postre).
- Platillos habituales y caseros.
- Tamaño regular de las porciones.
- Chicha como bebida preferida.

7.4.Fidelización de clientes

Las estrategias de fidelización son las siguientes:

1. Realizar programas de fidelización, a través premios y promociones a nuestros clientes que realizan los consumos a través del aplicativo, dichas campañas se detallan en la Estrategia de Promoción.
2. Contacto con los clientes, a través del aplicativo, pagina web, Facebook, entre otros. De esta manera se obtendrá el feedback necesario para la mejora continua del servicio y lograr superar las expectativas de los clientes.

7.5.Flor de servicios

La flor de servicio a desarrollar en el local de venta de menú a través de una APP engloba lo siguiente:

7.5.1. Información

En la APP se les brindará a los clientes información verídica y a tiempo real de las opciones del menú (tanto del día como de la semana), los datos de contacto (direcciones, teléfonos, otros medios opcionales de reserva, pago, etc.), conexión con redes sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp), el blog y página web informativa, entre otros.

Asimismo, debido a que los clientes potenciales están sumamente relacionados y familiarizados al uso de medios electrónicos (redes sociales, página web, etc.) a través de sus smartphones y laptops, se tendrá toda la información disponible en dichos medios, relacionándolos unos a otros.

7.5.2. Consultas

Para atender todas las expectativas y demandas de los clientes, se tendrá chats de comunicación a través de Whatsapp, Facebook y la página web, además de enlaces a través de la APP, el blog, Instagram, etc., que los deriven a dichos chat. También se contará con un listado de preguntas frecuentes que se irá creando y actualizando de acuerdo a las consultas que vayan haciendo los clientes desde el primer día; esta se encontrará en la página web.

Se considera un pilar importante la comunicación con el cliente, a tiempo real, para fidelizar a los clientes y cumplir con la promesa de valor y el enfoque de posicionamiento (satisfacción).

7.5.3. Toma de pedido

La toma de pedido será sencilla, para su reserva tendrán la posibilidad de utilizar los siguientes medios:

- a. APP.
- b. Whatsapp.
- c. Llamada.

Si bien estos son los principales medios y los que más se promocionarán, nuestra propuesta se centrará en el uso de la app.

7.5.4. Cortesía

Una de las políticas claras del personal que labore en nuestra marca será el principio de cortesía/amabilidad.

No sólo se busca fidelizar a los clientes con un buen servicio, y tampoco personalizar lo máximo posible a las necesidades del cliente, sino también familiarizarnos con él; se buscará crear un vínculo con los clientes que no vaya solo con conocer y utilizar su nombre, sino también saludarlo por fechas especiales (cumpleaños, días de la madre y/o padre, fiestas patrias, fiestas de Arequipa, Navidad, entre otras).

7.5.5. Cuidado

Si bien entre las prioridades conscientes del cliente potencial, en la elección de un local para comer menú, no está la atención en las primeras ubicaciones –como hemos visto en la investigación de mercados– estamos seguros que el buen servicio y la calidad de atención son un plus que potencia la oferta.

Asimismo, cada queja o reclamo no sólo irá con las respectivas disculpas y soluciones o alternativas de solución, sino que también irá acompañada de un agradecimiento por su participación en la mejora de nuestro servicio (relacionado a la estrategia de posicionamiento y a la estrategia empresarial mencionadas anteriormente).

7.5.6. Excepciones

Siempre que haya la posibilidad de saltar algún bloqueo, impedimento, problema o inconveniente para el cliente, esto se realizará, con el fin de alcanzar su satisfacción. Esto puede incluir, pero no se limita a bebidas fuera de la carta, preparaciones diferenciadas, modalidades de reserva o pago, etc.; siempre dependiendo que dichas excepciones no afecten la rentabilidad o productividad del servicio.

7.5.7. Facturación

Para la facturación, dentro de la APP se tendrán las opciones de elegir boleta o factura, y asimismo la descripción de la misma (por detalle o por consumo); observando a tiempo real el pago final que haría (si este incluye IGV u opciones diferenciadas, etc.). De tal manera que antes de realizar el pago tenga muy claro el concepto de su transacción.

7.5.8. Pago

El pago del menú será muy sencillo, teniendo la posibilidad de utilizar los siguientes medios:

- d. APP.
- e. Pago en efectivo (contra entrega).

f. POS (contra entrega).

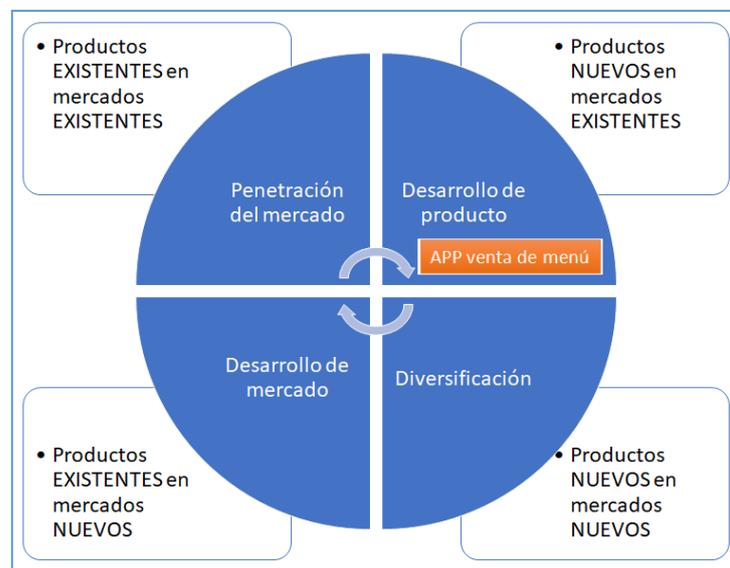
7.6. Marketing Mix

7.6.1. Estrategia de Producto

La necesidad que cubre la venta de menú para el almuerzo es netamente fisiológica; convirtiendo esta necesidad en deseo a través de un menú que rompa el paradigma de las dificultades primordiales percibidas (el hecho que los locales de venta de menú estén copados, y que el servicio dentro de los mismos sea muy lento); transformándose en demanda a través de un precio definido por el mismo cliente potencial (entre s/ 12.00 y s/ 15.00).

La estrategia producto mercado a aplicar, considerando que la APP de venta de menú es un producto nuevo que ingresa a un mercado existente (el mercado de compra y venta de menú para el almuerzo), será una estrategia de desarrollo de productos.

Gráfico 7.1 Estrategia Producto Mercado



Fuente: Igor Ansoff (Espinoza, 2015). Elaboración: Autores de la Tesis.

Aquí se busca aumentar las ventas a través del desarrollo de un producto mejorado a lo usual en el mercado. Para lo cual:

a. Modificación y adaptación del servicio actual con nuevas características:

Las dificultades primordiales percibidas por los clientes potenciales (el hecho que los locales de venta de menú estén copados, y que el servicio dentro de los mismos sea muy lento) se pueden solucionar de manera rápida y efectiva a través del uso de la APP, mejorando su confort; haciendo mucho más práctica y sencilla la visualización y comunicación del menú, la reserva y la modalidad de pago. Así aumentamos la polivalencia con nuevas funciones.

Los aspectos a resaltar son:

- La ventaja relativa que ofrece el uso de una aplicación sobre las ofertas competitivas que no la poseen.
- Compatibilidad de la empresa y de los clientes potenciales en el uso continuo de la tecnología, y el alto porcentaje de tiempo que pasan utilizando el Smartphone.
- Simplicidad en el uso de la aplicación.
- Beneficio inmediato, entendido por la satisfacción de una compra rápida y sencilla, evitando la problemática actual y los inconvenientes de hacerlo de manera convencional.
- Riesgo mínimo en el uso de la aplicación, ya que puede realizar un pago contra entrega; asimismo su solicitud está en orden desde que ha sido aceptada.
- Facilidad de prueba; debido a que el costo de realizar el pago del menú no afecta la economía del cliente (no es una alta inversión).

b. Competitividad funcional y tecnológica:

Se buscará acostumar el uso de la APP en los clientes que hayan probado el servicio; mediante una experiencia satisfactoria relacionada a la simpleza y rapidez; dando realce al uso de la tecnología, haciendo una analogía explícita entre el uso de elementos modernos (aplicaciones, Smartphone, etc.) y cómo esta modalidad forja una diferenciación entre las “personas conservadoras” y las modernas.

c. La creación de un nivel de calidad diferente al habitual:

Esta calidad es medida en base a las expectativas y deseos que tiene el cliente potencial actual respecto a la comida pero que no está siendo satisfecha; por

lo que se le ofrecerá alimentos muy poco condimentados, variedad adecuada de platillos a escoger (3 opciones de entradas, 4 opciones de platos de fondo, 1 tipo de bebida, y 1 tipo de postre), platillos habituales y caseros, tamaño regular de las porciones, y chicha como bebida principal.

Por lo que este conjunto de propiedades permitirá caracterizar el menú a vender, lo que resultará en una valorización respecto a los productos de los competidores.

Así mismo, se establecerá un programa de control de calidad, tanto del producto como del servicio:

- Control de calidad del producto: En la APP, luego de realizar la compra, se tendrá la opción para calificar el menú en una escala de nivel del 1 al 10 desde insatisfecho hasta satisfecho, además de agregar un comentario del porqué de su calificación.

7.6.2. Estrategia de Precio

La estrategia a utilizar será la de precio de penetración, estableciendo inicialmente un precio bajo para la venta del menú, e ir aumentándolo progresivamente

Gráfico 7.2 Estrategia de Precio



Fuente: Jorge Marin Cavalcanti (Marin Cavalcanti, 2014). Elaboración: Autores de la tesis.

El objetivo de esta estrategia es lograr un importante volumen de ventas mucho más que el margen de contribución unitario; con el fin de alcanzar una alta participación de mercado en los nichos ya desarrollados.

Características

- a. De acuerdo al resultado de la encuesta, los precios dispuestos a pagar por un menú fueron, un 43.12% por S/ 12,00, un 29.87% por S/ 15.00 y un 27.01% se inclinaba por S/ 10.00.
- b. Por inicio de operaciones, se ha optado por el precio de S/ 13.00, el cual se encuentra dentro del promedio del mercado.

Política de precios

La política estará orientada a fijar un precio que le aporte valor al cliente, pero que también genere utilidad al negocio.

A partir del segundo año, se realizará un incremento promedio del 7% anual sobre el precio base. Se considera que este incremento no deberá afectar las ventas dado que el precio incremental se encuentra dentro del rango del mercado y permite cumplir con los objetivos del negocio.

Tabla 7.1 Precios Proyectados

1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
S/13,00	S/14,00	S/15,00	S/16,00	S/17,00

Elaboración: Autores de la tesis

7.6.3. Estrategia de Canales de Distribución

Inicialmente sólo se atenderá a las zonas alrededor de la av. Ejército en lo que corresponde a ambas modalidades (delivery y presencial), y únicamente mediante un canal directo.

- a. Canal principal de ventas:

A través de la APP; no obstante, también se recibirán pedidos por Whatsapp y llamadas.

b. Local:

El local de venta de menú, ya sea para recoger pedidos, realizar pedidos y consumirlos allí, o central de envíos, se encontrará en la av. Ejército o zonas aledañas.

La distribución de los pedidos delivery inicialmente se realizarán a través de un repartidor en bicicleta.

7.6.4. Estrategia de Comunicación (Promoción)

Los objetivos a alcanzar, durante el primer año, son los siguientes:

- a. Teaser, con un alcance de 79,000 visualizaciones.
- b. Brand Awareness, con un alcance de 1'515,500 visualizaciones.
- c. Captación de clientes potenciales, con un alcance de 2,474 personas.

¿Cómo se logrará?

Durante el primer año, como parte de la etapa de introducción, se realizarán distintas campañas con el fin de impulsar la compra de los clientes potenciales y así puedan probar el producto y servicio. La intensidad de estas campañas disminuirá a partir del segundo año, y así poco a poco hasta tener el mínimo de campañas necesarias para impulsar en fechas importantes.

Cabe indicar que, para que un cliente potencial pueda acceder a la promoción de una campaña, primero debe descargar la APP y registrarse con el fin de generar una base de datos. Esta, entre otras indicaciones, se encontrará en los medios utilizados para difundir las promociones.

Las campañas que tenemos planificadas son las siguientes:

a. Campaña de teaser

Esta campaña empezará el sábado 01 de junio y finaliza el sábado 29 de junio. Se presenta como una campaña de teaser, o campaña de intriga, ofreciendo sólo información fragmentaria sobre nuestra marca, producto y servicio; enfocada en la temática de mostrar los problemas actuales de la oferta de los competidores y productos sustitutos, prometiendo una especie de “héroe” (que vendría a ser nuestra marca a través del producto y servicio) con el cual los clientes potenciales alcanzarían la “satisfacción”.

b. Campana estilo de vida

Esta campana se realizara durante 2 meses (julio y agosto), y cada mes tendra una tematica diferente.

Se presenta como una campana de promocion que impulsa la compra del menu para adquirir un pin promocional. El pin promocional sera diferente en cada mes; para el primer mes (julio) la tematica relacionara la "satisfaccion" de ser peruano a la accion de saborear platos tipicos nacionales con nuestra marca; y para el segundo mes (agosto) la tematica relacionara la "satisfaccion" de ser arequipeño a la accion de saborear platos tipicos locales con nuestra marca.

El stock de pines promocionales sera de 1,000 con tematica de la "satisfaccion de ser peruano", y 1,000 con tematica de "satisfaccion de ser arequipeño".

c. Celebrando la juventud

Esta tematica empezara el lunes 02 de septiembre y finalizara el lunes 30 de septiembre. Muestra los problemas actuales de la oferta de los competidores y productos sustitutos, y la solucion si estuvieran con nosotros; desde la perspectiva del estilo de vida de jovenes exitosos.

d. Celebrando Halloween vs Cancion Criolla

Esta tematica empezara el martes 01 de octubre y finalizara el jueves 31 de octubre. Refuerza el concepto de los problemas actuales de la oferta de los competidores y productos sustitutos, y la solucion si estuvieran con nosotros; pero desde la perspectiva de elementos usuales por Halloween y la Cancion Criolla, invitando incluso a los clientes a participar de la votacion mensual – en Facebook– sobre que preferimos celebrar los arequipeños, como una forma de determinar cual es el equipo ganador.

e. Campana Black Friday

Esta campana empezara el sabado 02 de noviembre y finaliza el sabado 30 de noviembre.

Se presenta como una campana de promocion que impulsa la compra de paquetes de menu para los meses posteriores, y asi asegurar la cuota de los clientes ocasionales. La promocion enfatizara que en el Black Friday los clientes potenciales podran realizar la compra de un paquete trimestral o semestral a un precio especial.

El stock para la promocion del paquete trimestral sera de 60 paquetes; y para la promocion del paquete semestral sera de 30 paquetes; buscando asegurar

60 clientes durante 3 meses, y 30 clientes adicionales durante 6 meses. El cliente sale ganando 5.17 almuerzos gratis en el paquete trimestral, y 10.50 almuerzos gratis en el paquete semestral.

f. Celebrando Navidad

Esta temática empezará el lunes 02 de diciembre y finalizará el martes 31 de diciembre. Refuerza el concepto de los problemas actuales de la oferta de los competidores y productos sustitutos, y la solución si estuvieran con nosotros; pero desde la perspectiva del espíritu navideño.

g. Campaña verano

Esta campaña se realizará durante 2 meses (enero y febrero), manteniendo una misma temática.

Se presenta como una campaña de promoción que impulsa la compra del menú individual de cada cliente potencial durante la semana; incentivando una cuota mayor por individuo. Cada consumidor, si compra de lunes a jueves (dentro de una misma semana) obtendrá de manera gratuita –el día viernes de dicha semana– un almuerzo gratuito.

El stock para esta campaña será de 100 promociones para el mes de enero, y 100 promociones para el mes de febrero. Considerando que cada uno de esos meses tiene 4 semanas completas, se podrían considerar un promedio de 25 clientes por día.

h. Campaña mujeres

Esta campaña empezará el lunes 02 de marzo y finalizará el martes 31 de marzo. Se presenta como una campaña de promoción que impulsa la compra del menú de mujeres durante los días viernes del mes, como una forma de reconocimiento mensual debido a que el día de la mujer es el 08 de marzo; siendo en total 04 viernes. La promoción invita a que, los días viernes, las mujeres reciben doble postre.

El fin de aprovechar esta promoción los días viernes es impulsar la compra de menú estos días, que en época de verano muchas empresas crean el horario de verano aumentando horas de trabajo en la semana y reduciendo las horas de trabajo los viernes, por lo que la hora de salida es normalmente a la hora del almuerzo.

La temática de la campaña se enfoca en la “satisfacción” de ser mujer (y de todos los hombres que tienen una novia, hermana, madre o amiga), siempre relacionando dicha satisfacción con el placer de comer.

El stock para esta campaña es de 400 postres adicionales.

i. Abril (mes sin campaña)

Durante este mes no se realizará ninguna campaña o temática en particular. Será un mes libre con el fin de evaluar la consistencia en la compra de los clientes; si estos sólo aumentan la compra debido a las promociones, si se sienten atraídos por las temáticas, o si no hay mayor diferencia entre el consumo si no se hiciera ninguna de estas actividades.

j. Campaña madre

Esta campaña empezará el viernes 01 de mayo y finalizará el sábado 30 de mayo.

Se presenta como una campaña de promoción que impulsa la compra del menú en probables clientes potenciales de la generación X (no excluyente) durante los días viernes del mes, como una forma de reconocimiento mensual debido a que el segundo domingo es el día de la madre; siendo en total 05 viernes. La promoción invita a que, los días viernes, las mujeres que son madres reciben un postre especial en vez del postre de la carta.

La temática de la campaña se enfoca en la “satisfacción” de ser madre (y de todos los hombres que tienen una novia, hermana, o amiga que es madre), siempre relacionando dicha satisfacción con el placer de comer.

El stock en esta campaña es ilimitado (ya que no variará costos en la producción); puesto que el postre especial que reciban las madres tendrá el mismo costo del postre normal, y solamente lo reemplazará.

7.7. Resultados esperados del plan de marketing

Para medir los objetivos específicos de comunicación, desde junio 2019 a mayo 2020, se deberá tener en cuenta el siguiente cuadro. Así, la evaluación del cumplimiento nos otorgará principales indicadores de costo/beneficio, eficiencia, ROI de cada campaña o temática.

Tabla 7.2 Objetivos de Comunicación

Actividad	Alcance	Teaser	Brand Awareness	Captación de clientes potenciales
Campaña de teaser	En físico	4,000 visualizaciones	1,000 visualizaciones	20 personas
	Virtual	75,000 visualizaciones	-	107 personas
Campaña estilo de vida	En físico	-	10,000 visualizaciones	200 personas
	Virtual	-	250,000 visualizaciones	357 personas
Celebrando la juventud	En físico	-	3,000 visualizaciones	60 personas
	Virtual	-	75,000 visualizaciones	107 personas
Celebrando Halloween vs Canción Criolla	En físico	-	3,000 visualizaciones	60 personas
	Virtual	-	75,000 visualizaciones	107 personas
Campaña Black Friday	En físico	-	5,000 visualizaciones	166 personas
	Virtual	-	125,000 visualizaciones	178 personas
Celebrando Navidad	En físico	-	3,000 visualizaciones	37 personas
	Virtual	-	75,000 visualizaciones	107 personas
Campaña verano	En físico	-	14,000 visualizaciones	147 personas
	Virtual	-	375,000 visualizaciones	416 personas
Campaña mujeres	En físico	-	7,000 visualizaciones	36 personas
	Virtual	-	187,500 visualizaciones	104 personas
Mes libre	Virtual	-	112,500 visualizaciones	125 personas
Campaña madre	En físico	-	7,000 visualizaciones	36 personas
	Virtual	-	187,500 visualizaciones	104 personas

Elaboración: Autores de la tesis

El presupuesto estimado de marketing, para alcanzar los objetivos planteados, se reduce al costo de implementar la estrategia y tácticas de comunicación; debido a que las otras estrategias (posicionamiento, segmentación, producto, precio y canales) resultan del análisis realizado.

El monto asciende a S/ 37,339.30 comprendido entre junio 2019 a mayo 2019 (12 meses); cuyo promedio mensual es de S/ 3,111.61.

Tabla 7.3 Presupuesto de Marketing

Actividad	Publicidad	Medios	Unidad	Cant.	C. Unitario	C. Total
Campaña de teaser junio 2019	ATL	Volantes A5	Millar	5	S/.130	S/.650
		Brochure	Millar	1	S/.1.100	S/.1.100
	BTL	Telemarketing	Plan	1	S/.40	S/.40
		Activaciones	Personas	4	S/.70	S/.280
	OTL	Landing Page	Creación	0	S/.750	S/.0
		Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.10	S/.120
	ATL	Volantes A5	Millar	10	S/.130	S/.1.300

Campaña estilo de vida (julio y agosto 2019)	BTL	Telemarketing	Plan	2	S/.40	S/.80
		Activaciones	Personas	20	S/.70	S/.1.400
		Pines promocionales	Millar	2	S/.500	S/.1.000
	OTL	Redes sociales	Community management	2	S/.650	S/.1.300
		Facebook	Anuncios	24	S/.10	S/.240
Red display Google		Paquete	2	S/.200	S/.400	
Celebrando la juventud (septiembre 2019)	ATL	Volantes A5	Millar	3	S/.130	S/.390
	BTL	Telemarketing	Plan	1	S/.40	S/.40
		Activaciones	Personas	4	S/.70	S/.280
	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.10	S/.120
Celebrando Halloween vs Canción Criolla (octubre 2019)	ATL	Volantes A5	Millar	3	S/.130	S/.390
	BTL	Telemarketing	Plan	1	S/.40	S/.40
		Activaciones	Personas	4	S/.70	S/.280
	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.10	S/.120
Red display Google		Paquete	1	S/.200	S/.200	
Campaña Black Friday (noviembre 2019)	ATL	Volantes A5	Millar	5	S/.130	S/.650
	BTL	Telemarketing	Plan	1	S/.40	S/.40
		Activaciones	Personas	12	S/.70	S/.840
		Promo Paq. Trimestral	Paquete	60	S/.50	S/.3.000
		Promo Paq. Semestral	Paquete	30	S/.106	S/.3.180
	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.10	S/.120
Red display Google		Paquete	1	S/.200	S/.200	
Celebrando Navidad (diciembre 2019)	ATL	Volantes A5	Millar	3	S/.130	S/.390
	BTL	Telemarketing	Plan	1	S/.40	S/.40
		Activaciones	Personas	4	S/.70	S/.280
	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.10	S/.120
Campaña verano (enero y febrero 2020)	ATL	Volantes A5	Millar	14	S/.130	S/.1.820
	BTL	Activaciones	Personas	25	S/.70	S/.1.750
		Promo viernes gratis	Promoción	200	S/.12	S/.2.400
	OTL	Redes sociales	Community management	2	S/.650	S/.1.300
		Facebook	Anuncios	24	S/.15	S/.360
Red display Google		Paquete	2	S/.300	S/.600	
Campaña mujeres (marzo 2020)	ATL	Volantes A5	Millar	7	S/.130	S/.910
	BTL	Activaciones	Personas	16	S/.70	S/.1.120
		Promo 1 postre más	Postre	400	S/.0	S/.160
	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.15	S/.180
Red display Google		Paquete	1	S/.300	S/.300	
Mes libre (abril 2020)	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650
		Facebook	Anuncios	12	S/.20	S/.240
Campaña madre (mayo 2020)	ATL	Volantes A5	Millar	7	S/.130	S/.910
	BTL	Activaciones	Personas	14	S/.70	S/.980
	OTL	Redes sociales	Community management	1	S/.650	S/.650

	Facebook	Anuncios	12	S/.15	S/.180
	Red display Google	Paquete	1	S/.300	S/.300
Presupuesto total de marketing (junio 2019 - mayo 2020):					S/.37.339,30

Elaboración: Autores de la tesis

Del cuadro anterior se deduce el siguiente presupuesto mensual, considerando la propuesta para 1 año (12 meses). Cabe mencionar que el presupuesto mensual varía en los meses de acuerdo al soporte de las promociones o temáticas.

Tabla 7.4 Presupuesto Mensual

Año	Mes	Presupuesto
2019	Junio	S/.2.839,90
	Julio	S/.2.859,90
	Agosto	S/.2.859,90
	Setiembre	S/.1.479,90
	Octubre	S/.1.679,90
	Noviembre	S/.8.679,90
	Diciembre	S/.1.479,90
2020	Enero	S/.4.115,00
	Febrero	S/.4.115,00
	Marzo	S/.3.320,00
	Abril	S/.890,00
	Mayo	S/.3.020,00
Total		S/.37.339,30

Elaboración: Autores de la tesis

7.8. Conclusiones del Capítulo

- Se considera la estrategia de posicionamiento como la más adecuada para el negocio; se busca entrar en la mente de los consumidores como la mejor alternativa para el almuerzo.
- Se establece el precio de S/13.00 para el producto, el cual es bastante competitivo en relación a la competencia.
- Las campañas de comunicación, están enfocadas a conseguir 2474 clientes potenciales, durante el primer año.
- Las promociones están destinadas a fidelizar a los clientes, principalmente a los que usen la aplicación móvil.

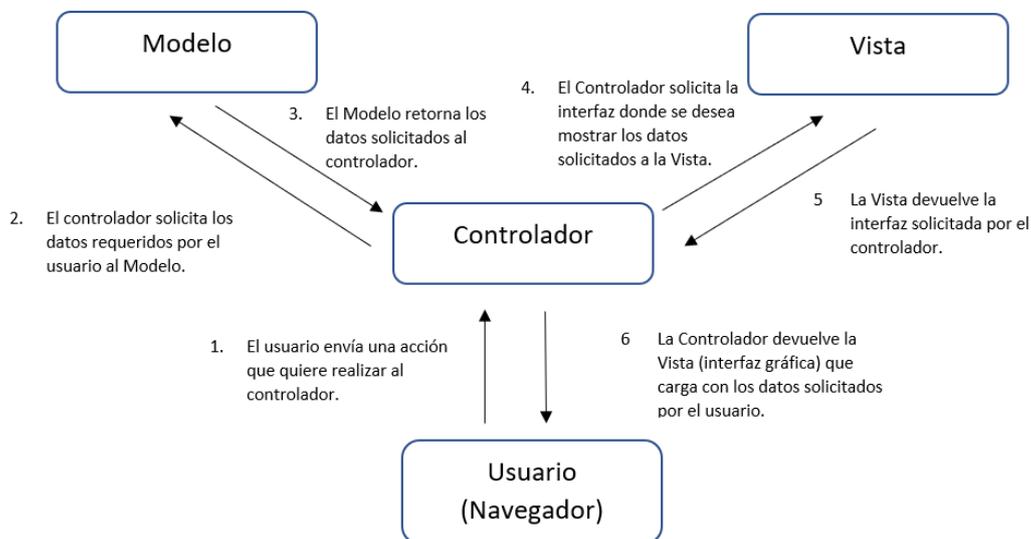
CAPITULO VIII: PLAN TECNOLÓGICO

El presente capítulo será una versión explicativa y demostrativa acerca de las formas y diseños que se encuentran dentro de la aplicación; creada específicamente para dispositivos con sistemas operativos como Android o IOS. Así mismo, se describirá la funcionalidad de la misma, a partir de la arquitectura del diseño, describiendo el proceso de la interfaz, con la finalidad que el cliente realice un correcto uso de esta.

8.1. Patrón de Arquitectura de Software

La arquitectura de software a la cual se recurrió para realizar la aplicación es MVC (Modelo Vista Controlador) que es una de las arquitecturas más utilizadas por los desarrolladores puesto que es bastante segura y protege la información del sistema. Esta arquitectura se basa en 3 componentes antes mencionados que se enlazan entre sí para realizar una ruta segura de transporte de datos desde el Vista (Interfaz de Usuario) hasta el Modelo (Base de Datos).

Gráfico 8.1 Patrón de Arquitectura de Software



Elaboración: Autores de la tesis

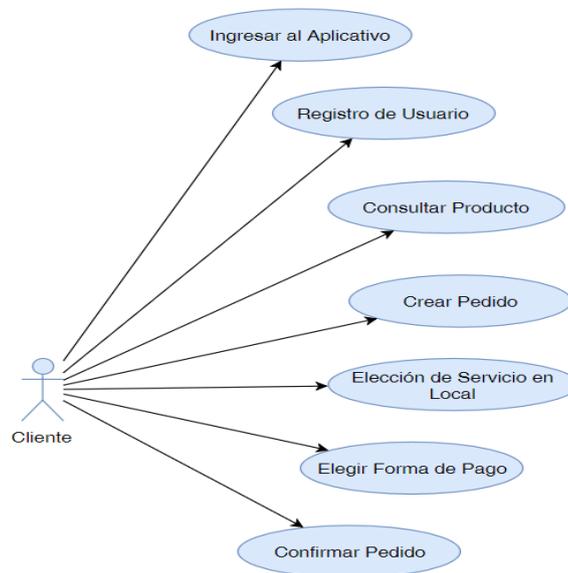
La base de datos del aplicativo se almacenará en servidores de sistema operativo Linux contratado externamente, y el aplicativo estará disponible en la tienda para dispositivos Android (Google Play) y Apple (App Store).

8.2. Diagramas de Casos de Uso de la app

El aplicativo cuenta con 2 diferentes tipos de usuario, el usuario cliente y el usuario administrador; Ambos usuarios tienen diferentes tipos de interacción con el aplicativo, los cuales se demostrarán en los siguientes casos de uso.

El gráfico 8.2 presenta el escenario en el que el usuario cliente puede realizar el pedido directamente a través del aplicativo. El usuario debe estar registrado para realizar el pedido, a partir de ello el usuario puede ingresar y visualizar la carta del menú del día, teniendo también la opción de visualizar todo el menú de la semana, pudiendo realizar una compra anticipada de una opción de menú de cualquier día de la semana, en la opción de elección de servicio en el local, el cliente podrá escoger recoger su pedido directamente de las instalaciones de Rapimenú, y tener la opción de poder degustarlo en las mesas acondicionadas en el local.

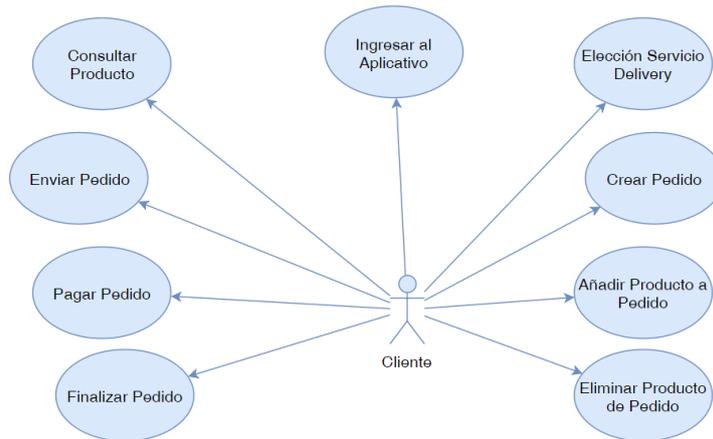
Gráfico 8.2 Pedido de menú recojo en local por Usuario



Elaboración: Autores de la tesis

El gráfico 8.3 presenta el escenario en el que el usuario cliente puede realizar un pedido mediante la aplicación. El usuario debe estar registrado para realizarlo, a partir de ello puede ver la información de la carta de platos que puede ir añadiendo a una lista de pedidos la cual se puede editar mientras no confirme el pedido, y después de visualizar su carta de platos final, ingresar los datos, forma de pago y realizar el pedido; este proceso es para la opción de delivery.

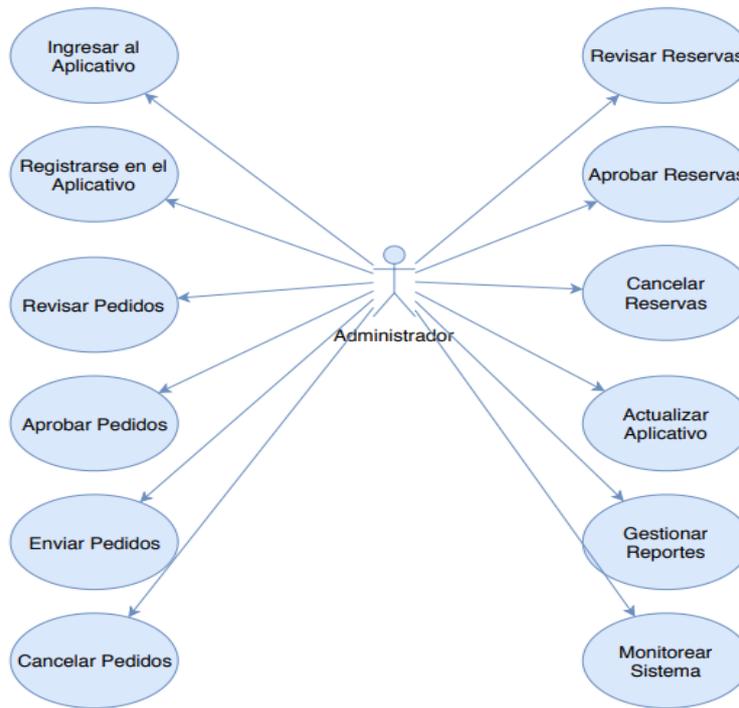
Gráfico 8.3 Realizar Pedido de Delivery por Usuario



Elaboración: Autores de la tesis

El gráfico 8.4 presenta el escenario en el que el usuario administrador puede realizar el monitoreo de pedidos, entregas y recojos en el local de Rapimenú, realizadas por los usuarios usando el aplicativo. El usuario debe estar registrado, luego iniciar sesión; a partir de ello puede dar un monitoreo de los pedidos y la información necesaria de las entregas solicitadas.

Gráfico 8.4 Monitoreo del Aplicativo por Administrador

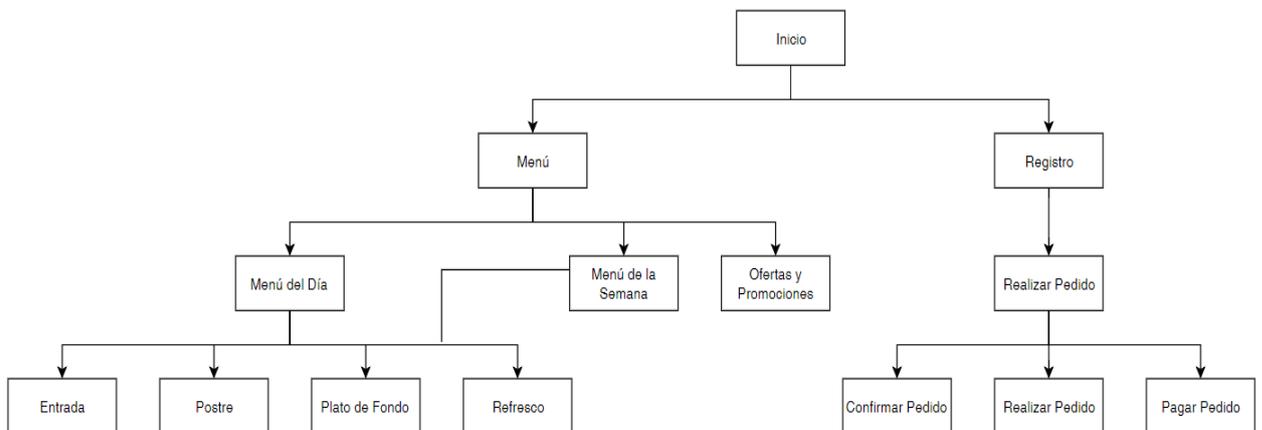


Elaboración: Autores de la tesis

8.3. Diagrama de Navegación de Interfaces

El gráfico 8.5 muestra un diagrama que explica la navegación entre pantallas padre e hijas que se encuentran en el aplicativo para un debido entendimiento.

Gráfico 8.5 Diagrama de Navegación de Interfaces



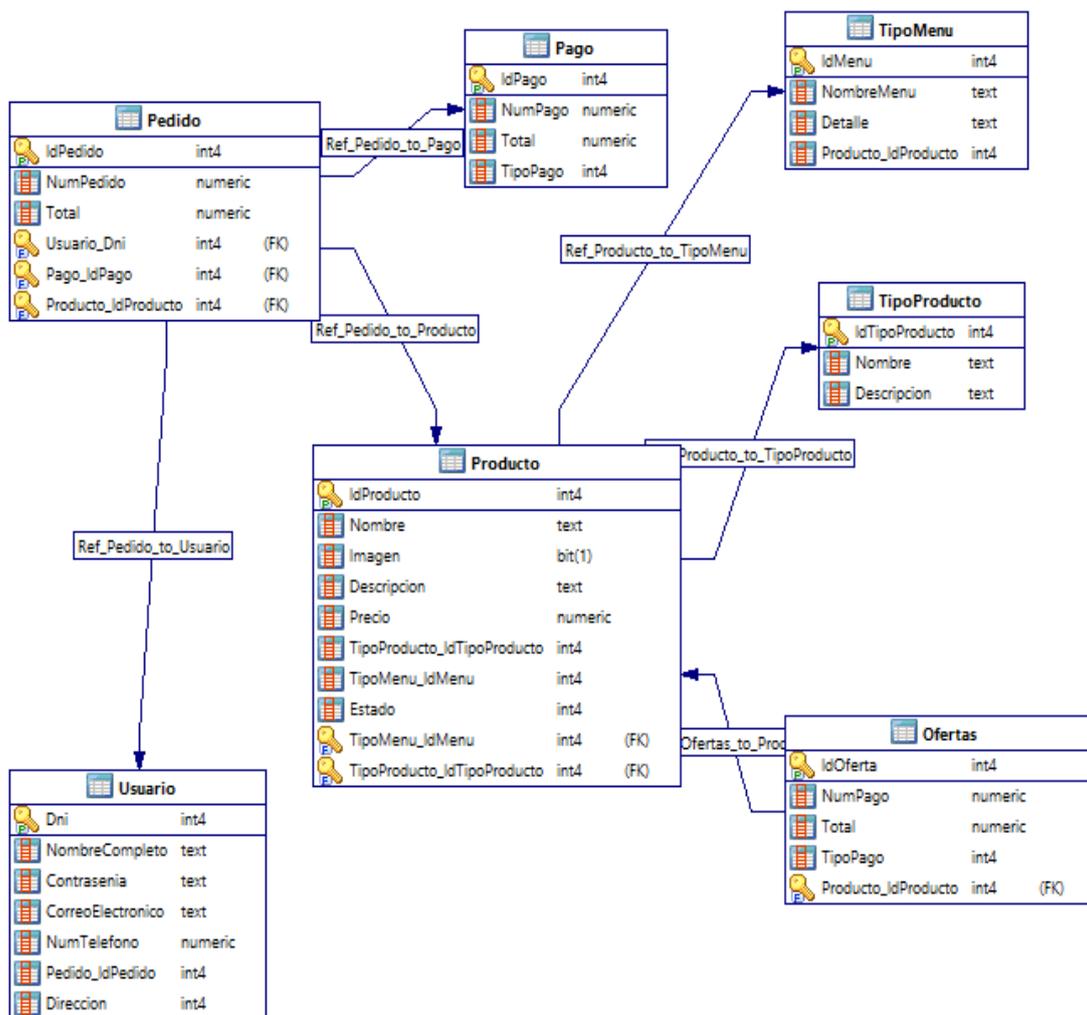
Elaboración: Autores de la tesis

8.4. Bases de Datos

El aplicativo contará con una base de datos SQLite que es un ligero motor de bases de datos de código abierto (que no tiene costo alguno su uso) se caracteriza por mantener el almacenamiento de la información del aplicativo en el celular de forma sencilla y sin ocupar mucho espacio haciendo que el aplicativo tenga ventajas sobre otros similares.

Para el diseño lógico de la base de datos se creó un diagrama Entidad-Relación el cual se presenta en el gráfico 8.6, el cual diagrama las relaciones entre datos del aplicativo y cuál es la relevancia entre ellos.

Gráfico 8.6 Diagrama Entidad-Relación



Elaboración: Autores de la tesis

8.5. Interfaz aplicación “Rapimenú”

Cuando los clientes realicen la descarga de la aplicación, que será completamente gratuita, podrán visualizar el logo que identifica a Rapimenú, así como el slogan: Sin dejar la oficina.

Gráfico 8.7 Interfaz Rapimenú



Elaboración: Autores de la tesis

8.6.Registro

Para el registro del usuario se busca que este sea lo más simple y amigable posible, es por eso que se está incluyendo la opción de que los clientes puedan registrarse directamente con sus cuentas de Facebook y/o Google, que vienen a ser las más populares, con esta opción el cliente se evitara de estar llenado campo por campo todos sus datos; además de que al registrarse con su cuenta de Facebook podrá compartir directamente con sus amigos su experiencia con la aplicación.

Adicionalmente al registro por Facebook y Google se deja la opción de que los clientes puedan optar por registrarse directamente utilizando cualquier otra cuenta de correo

electrónico, así evitamos que los clientes se sientan condicionados a ingresar sus cuentas personales de Facebook o Google.

Es importante mencionar que la etapa de registro es obligatoria para el uso de la APP, ya que esta no tiene la opción de ingresar como un usuario invitado.

En la etapa del registro el cliente adicionalmente a sus datos de Nombres, dirección de correo y teléfono, deberá ingresar una dirección predeterminada de entrega, así como el registro de una tarjeta de crédito o débito, para las opciones de cancelación, en esta etapa también tendrá la opción de escoger poder realizar la cancelación de sus pedidos en efectivo; pudiendo ingresar datos de su tarjeta más adelante. Y también la opción de recogerlo directamente en las instalaciones de Rapimenu.

Gráfico 8.7 Interfaz Registro



Elaboración: Autores de la tesis

8.7. Selección del menú del día

Aquí el cliente podrá visualizar las diferentes opciones de entrada, plato de fondo, postre y refresco que se tiene disponible a la hora del día; es importante mencionar que aquí se podrá visualizar los alimentos que vayan quedando disponibles para ser pedidos, conforme se vaya agotando una opción, ya sea de entrada, plato de fondo o postre, esta aparecerá en la aplicación como: No disponible.

En el botón del menú del día, el cliente podrá visualizar las opciones disponibles; al ingresar al botón de menú de la semana, el cliente podrá visualizar todas las combinaciones de menú par cada día, que van desde lunes a sábado.

Al ingresar a la opción del menú de la semana, el cliente podrá realizar su compra por anticipado, para poder acceder a una compra por anticipado de un menú el pago deberá ser realizado por adelantado, para esto si se le pedirá que realice el pago a través de una tarjeta de crédito o débito, la opción de pago efectivo no estará disponible para esta opción de pedido por adelantado.

La elección de las combinaciones del menú será completamente grafica e intuitiva, es decir, al ingresar a la opción de elegir la entrada el cliente podrá visualizar una fotografía real de dicha opción, la misma que también permitirá visualizar los ingredientes y una breve descripción de esta, principalmente en su modo de preparación; lo mismo se podrá visualizar en las demás opciones de plato de fondo, postre y refresco.

Para proseguir con el pedido la aplicación pedirá que haya seleccionado como mínimo 3 de las 4 opciones disponibles, pudiendo obviar solo una de ellas, ya sea esta la entrada, plato de fondo, postre o refresco.

Gráfico 8.8 Pedido de Menú



Elaboración: Autores de la tesis

8.8.Confirmación del pedido

Después de haber realizado la selección de su combinación de menú del día, la siguiente pantalla que le aparecerá al cliente será la de confirmación de su pedido, donde aparecerá visualizado sus opciones escogidas, de querer realizar un cambio podrá retroceder y volver a escoger una nueva combinación, en esta etapa de control se visualizara el nombre y la fotografía de la opción escogida por el usuario, al dar confirmación en el pedido, este ya no podrá ser modificado, quedando solo la alternativa de eliminar pedido antes de la opción final, que es la de pago.

Esta opción permite que el cliente elija correctamente sus pedidos y quede satisfecho con ello.

Gráfico 8.9 Confirmación de Pedido



Elaboración: Autores de la tesis

8.9. Forma de pago

En esta pantalla el cliente podrá visualizar dos opciones de pago, el pago con tarjeta de crédito y/o débito y la opción de pago en efectivo.

Se considera la opción de pago en efectivo a contra entrega, la cual podrá ser cancelado al momento de recibir su pedido o si escogió la opción de recogerlo directamente en las instalaciones de “Rapimenu”.

Es importante mencionar que cuando el cliente escoja la opción de pago en efectivo, la aplicación le lanzará una alerta de confirmación final antes de la salida del delivery, de no dar su confirmación final, el pedido será anulado, esto se hace para evitar pérdidas por pedidos no aceptados a la hora de ser llevados.

Inicialmente la aplicación solo aceptara como medios de pago tarjetas Visa y MasterCard, quedando para la evaluación poder considerar el uso de otras tarjetas como American Express o Diners. Para el pago con tarjeta se pedirá el ingreso de los datos de esta por única vez, además de permitirle al usuario ingresar y guardar los datos de una segunda tarjeta. Los pagos con tarjeta solo se podrán realizar mediante la APP, así sea el pedido

por delivery o si el cliente escogió la opción de recogerlo directamente en las instalaciones de Rapimenú.

Adicionalmente para incentivar la opción de pago con tarjeta se activarán promociones contempladas en el plan de marketing.

Gráfico 8.10 Confirmación de Pedido



Elaboración: Autores de la tesis

8.10. Ofertas y promociones

Dentro de la aplicación habrá un icono de ofertas y promociones, el cual se activará como un pequeño botón rojo indicando que el usuario tiene activas las promociones. Dentro de esta opción el cliente podrá visualizar las promociones activas del mes y ofertas personalizadas y dirigidas de acuerdo con su perfil de cliente y sus hábitos de consumo.

Las promociones activas que se tendrán mes a mes son las que se encuentran contempladas en el plan de Marketing.

Para las ofertas personalizadas se tendrán inicialmente las siguientes opciones:

- Por cada 10 pedidos de menú, el siguiente sale con 50% de descuento.
- Descuento y/o menú gratis por el día de cumpleaños.

- Si a través de la aplicación se obtiene la data de que un determinado usuario solo hace pedidos como a manera de ejemplo: Jueves y Viernes; para incentivar que el cliente realice pedidos los demás días de la semana se le ofrecerá descuentos puntuales para esos días; para lo cual le llegaría un mensaje:
“Para ti Juan que te gusta tanto el postre de arroz con leche, lo tenemos disponible para este Lunes con un descuento especial del ...% en todo tu pedido”
- Cada usuario tendrá disponible como mínimo una oferta especial al mes, para premiar su preferencia.

Gráfico 8.11 Ofertas y Promociones



Elaboración: Autores de la tesis

8.11. Conclusiones del Capítulo

- Debido a las tecnologías que se escogieron para la realización de la aplicación, se puede decir que ésta cumple con altos estándares de calidad en cuanto al diseño de procesos e interfaces y la seguridad de los datos.
- Gracias a la información que queda almacenada en la base de datos se podrá generar reportes de ventas con diferentes enfoques que den como resultados indicadores valiosos para realizar acciones que permitan a la empresa superarse y conocer más a los clientes.

- Como la aplicación ha sido diseñada con la arquitectura MVC tiene la cualidad de ser escalable, eso quiere decir que puede crecer sin afectar ninguna parte de la misma, esto es importante porque se plantea diseñar nuevas formas de interactuar con el usuario y generar más ingresos y mejor comunicación con futuros clientes.
- Como la aplicación cuenta con la base de datos SQLite, se plantea en una futura actualización que el usuario pueda tener la ubicación del local.
- Se resalta la importancia de que las diferentes interfaces de la aplicación móvil deban ser lo más gráficas e intuitivas posible, para que los clientes puedan utilizarla de la manera más sencilla.
- La aplicación móvil de Rapimenú pedirá información personal y financiera (datos de tarjetas de crédito y/o débito), por lo que garantizar la confidencialidad de estos es muy importante para mantener el éxito futuro de la propuesta del plan de negocio, por lo que a través de los proveedores de servicio de pagos online y del proveedor de desarrollo de la aplicación se garantizara la protección de datos.
- La actualización constante de las ofertas y promociones para incentivar el uso de la aplicación móvil es una de las herramientas más importantes que se tiene, ya que no solo ayudará a generar más tráfico de pedidos, por los incentivos, sino que afianzará la marca para lograr posicionarse en el mercado de venta de menú de Arequipa.

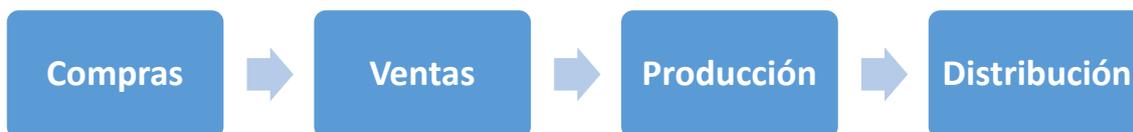
CAPITULO IX: PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se describen los procesos de producción del negocio, se brinda la ubicación del mismo, el equipamiento requerido y además se lista las actividades a ejecutar para el proceso de constitución y formalización. Se muestra también la organización del recurso humano, los riesgos y planes de contingencia hallados, así como los indicadores de monitoreo. En el plan de implementación se citan los pasos previos antes de la puesta en marcha.

9.1.Descripción de los procesos de producción

Dentro de “Rapimenú” se cuenta con cuatro procesos, los cuales se muestran a continuación:

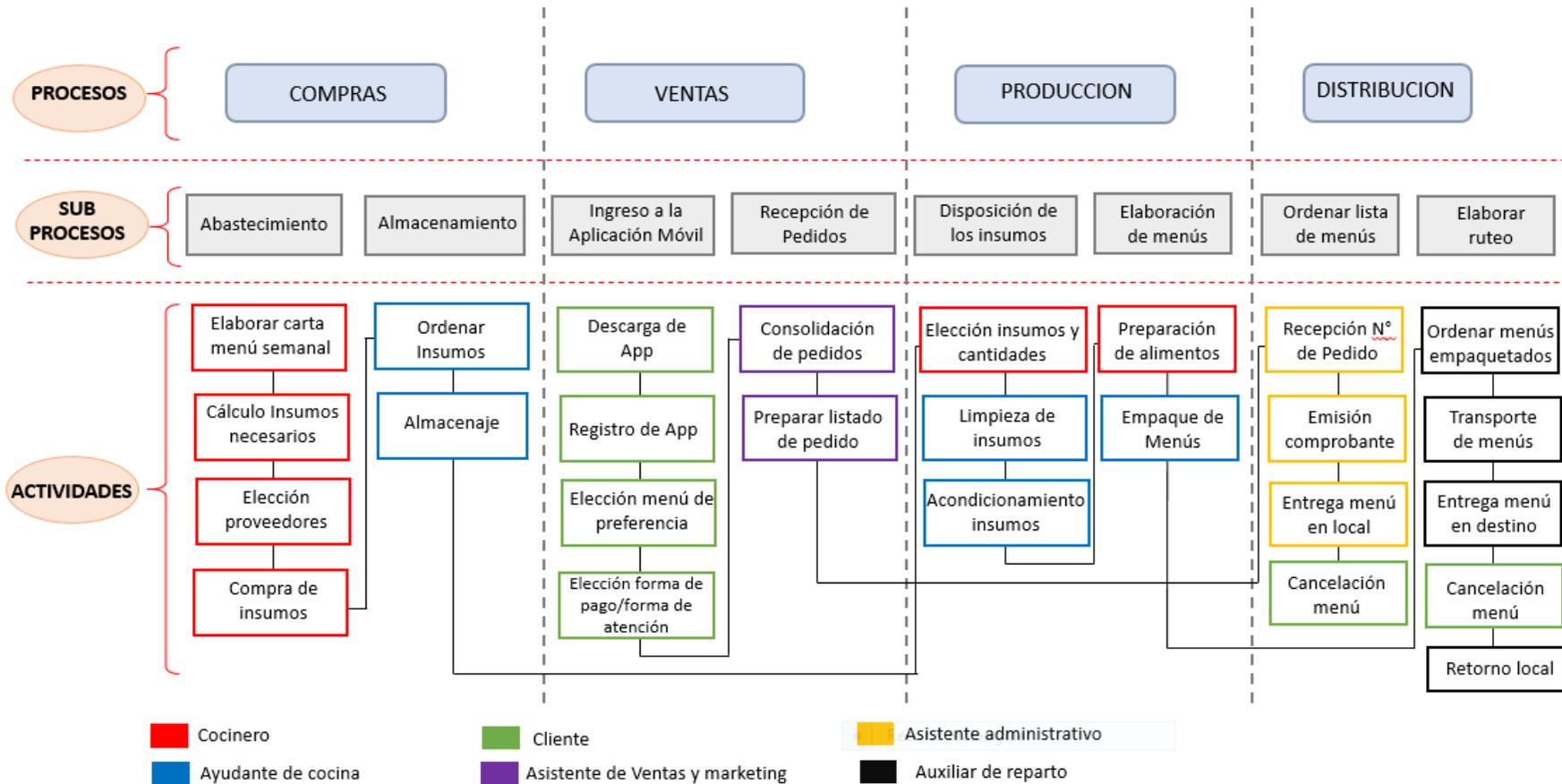
Gráfico 9.1 Cadena de Procesos



Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se ampliará el detalle de cada proceso, el mismo que se refleja en el flujograma siguiente y en el que las labores de cada uno de los responsables, se distinguen por colores.

Gráfico 9.2 Procesos - Subprocesos - Actividades de “Rapimenú”



Elaboración: Autores de la tesis

9.1.1. Compras

El proceso de compras en el negocio, contempla dos subprocesos, abastecimiento y almacenamiento:

Abastecimiento: En función de la proyección de demanda, el cocinero y el ayudante de cocina elaboran la carta de menú semanal, para calcular insumos y cantidades necesarias. Los mercados mayoristas son los proveedores adhoc, ya que ofrecen insumos frescos, de variedad y a precios competitivos, asegurando la calidad de los productos.

La frecuencia de compra será semanal y se realizará los días sábado bajo responsabilidad del cocinero.

Almacenamiento: Los productos serán ordenados y almacenados, según su naturaleza, en el espacio designado dentro del local.

9.1.2. Ventas

Las ventas en “Rapimenú” están conformadas por dos subprocesos, el ingreso a la aplicación móvil y la recepción de pedidos.

Ingreso a la aplicación móvil: Los usuarios instalan la app en sus teléfonos celulares, se registran e inician sesión, revisan las alternativas de menú, eligen la de su preferencia, optan la forma de pago (tarjeta de crédito/debito, efectivo, POS), así como la forma de atención, ya sea delivery, recojo o almorzar en el local.

Recepción pedidos: El asistente de marketing es la persona quien administra la base de datos, la consolida y la comunica al área de producción.

9.1.3. Producción

En esta etapa se dispone de los insumos que serán utilizados para la elaboración de los menús.

Disposición de insumos: Se eligen los insumos y cantidades necesarias y el ayudante de cocina apoyará con el lavado, pelado, cortados, etc, de los mismos.

Elaboración de menús: El cocinero es el encargado de la preparación de los alimentos empleando todos los productos de manera eficiente. Los menús son empaquetados y rotulados según corresponda por el ayudante de cocina. Se coloca el nombre del cliente, el tipo de menú, la dirección y la forma de pago elegida.

Es importante resaltar que durante este procedimiento el cocinero y el ayudante de cocina se encuentran correctamente uniformados y trabajan con las medidas de higiene necesarias, cumpliendo con las normas HACCP señaladas en la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA.

9.1.4. Operación de Delivery

En el proceso de delivery, al concretar la entrega del pedido se culmina la operación comercial y se hace efectiva la prestación del servicio. En el caso de “Rapimenu” la entrega será directa, ya que la mercancía llega a manos del consumidor final.

Para cumplir con una operación eficiente que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente, es decir, tener el pedido a tiempo, es imprescindible tomar en cuenta la gestión de pedidos, la logística y la planificación en el proceso.

Así mismo, debido a que el tratamiento de los alimentos es delicado, dada su naturaleza, es importante considerar las condiciones especiales del transporte y las necesidades de almacenamiento.

Dado a que el valor agregado de este negocio se centra en el ahorro de tiempo y facilidad, así como la atención y entrega oportuna. Se tiene como objetivo de negocio una promesa de entrega aproximada de 20 minutos para cada pedido.

Bajo este esquema, y para ser consecuentes con el plazo prometido, se contará con dos auxiliares de reparto motorizado, quienes, gracias a la elaboración eficiente del ruteo de la zona a atender, optimizarán los tiempos y aprovecharán cada tramo recorrido.

En consecuencia, para evitar demoras y, por ende, la insatisfacción del consumidor, se debe delimitar de manera adecuada las zonas de reparto y emplear unidades motorizadas operativas y en buen estado.

Áreas de atención: Av. Trinidad Morán, Av. Cayma, Av. Ejército, Calle Granada, Calle Urubamba, Calle El Bosque, Calle Sevilla, Calle Los Arces, Urb. León XIII, Calle Las Beatas, Calle Las Orquídeas.

Tabla 9. 1 Zonas de Reparto

Reparto 1	Zona 1	Av Ejército Oeste, Av. Cayma, Calle Los Arces, El Bosque, Calle Urubamba, Calle Las Orquídeas y Calle Las Beatas.
Reparto 2	Zona 2	Av Ejército Este, Av. Trinidad Morán, Av. Ejército, Calle Granada, Calle Sevilla y Urb. León XIII.

Tabla 9. 2 Horarios de Reparto

Inicio de Reparto	11:45 hrs
Fin de Reparto	15:00 hrs

Tabla 9.3 Esquema de Atención

<u>Reparto 1 - Zona 1</u>		
	<u>de:</u>	<u>a:</u>
Cliente A	11:45	
Cliente B		
Cliente C		
Cliente D		15:00

9.2. Infraestructura y equipamiento requeridos

9.2.1. Ubicación

La ubicación para el local de “Rapimenu” es en la primera cuadra de calle Tronchadero, a media cuadra de la Av. Ejército. El costo de alquiler, con las especificaciones requeridas para el funcionamiento, es de S/ 4,100.00 soles mensuales.

Gráfico 9.3 Ubicación Local “Rapimenu”

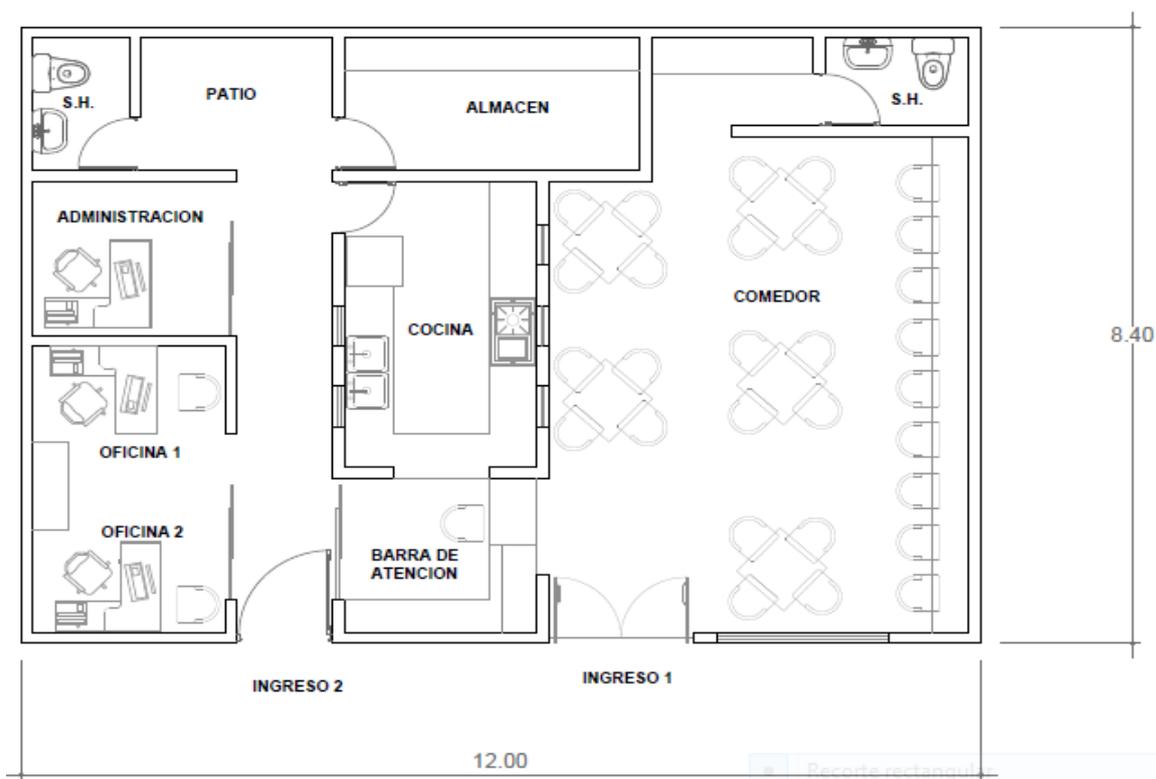


Fuente: Google Maps Elaboración: Autores de la tesis

9.2.2. Layout

Se ha determinado un espacio de 100m² como centro de operaciones. Este lugar ha sido distribuido de modo tal que cada ambiente es aprovechado al máximo y permite el cómodo desempeño de las labores de cada trabajador, así como el espacio suficiente para cada comensal.

Gráfico 9.4 Layout “Rapimenù”



Elaboración: Autores de la tesis

9.2.3. Equipamiento

En la tabla mostrada más abajo están listados todos los equipos necesarios para la operatividad del negocio. La inversión para este rubro será de S/ 55,961.00 soles incluido IGV.

Tabla 9. 3 Inversión en activos fijos e intangibles

Equipos	Unidad	Precio Total
Cocina Industrial 6 hornillas	1	1,400
Congeladora	1	1,599
Licuadora	2	838
Refrigeradora 290 lt.	1	1,049
Batidora	1	220
Olla arrocera industrial	1	480
Horno microondas	1	299
Campana extractora	1	1,079
Utensilios (Ollas, sartén, cuchillos, etc.)	1	2,300

Platos, cubiertos y bandeja	60	2,682
Lavadero	1	1,980
Balanza	1	600
Mesa de Trabajo	1	2,950
Máquina Registradora	1	1,045
Escritorio	3	1,350
Computadora	1	2,000
Laptop	2	5,600
Impresora	1	1,200
Sillas de oficina	6	570
Estante	2	400
Barra de atención	1	200
Mesas	6	780
Sillas de Atención	30	2,340
Sistema de Seguridad (cámaras, sensores etc.)	1	5,000
Motocicleta	2	6,000
Diseño y desarrollo de app (Intangible)	1	12,000
TOTAL		S/.55,961

Elaboración: Autores de la tesis

Así mismo, se detallan los gastos pre operativos a incurrir, antes de la puesta en marcha del negocio.

Tabla 9. 4 Gastos Pre operativos

DESCRIPCION	Total sin IGV	Total con IGV
Alquiler Local 3 meses garantía	10,424	12,300
Escritura Pública de constitución	300	300
Inscripción en Registros Públicos	250	250
Certificado Literal Sunarp	30	30
Trámites Bancarios	50	50
Licencia de Funcionamiento -INDECI	250	250
Registro de INDECOPI	500	500
Servicio Internet, cable	254	300
Landing page	636	750
Otros e Imprevistos	424	500
Libros societarios y contables	424	500
TOTAL	S/.13,541	S/.15,730

Elaboración: Autores de la tesis

9.2.4. Aforo

El cálculo del aforo debe realizarse para obtener la cantidad de personas que pueden ingresar a un determinado local. A continuación, el dato para “Rapimenú”

Tabla 9. 5 Cálculo de Aforo

Área	M2	Índice Normativo	Aforo
Administración	35.4	9.5	4
Comedor	39.5	1.5	26
Cocina	9.36	5	2

Norma A 070 comercio
Norma A 080 oficinas
Norma A 130 seguridad

Elaboración: Autores de la tesis

9.2.5. Horarios de atención

El horario de atención ha sido alineado al tiempo de refrigerio de la mayoría de personas que trabajan por la zona.

La diferencia existente entre la atención dentro del local y el delivery, se debe al ajuste de tiempos que debe hacerse, tomando en cuenta el inicio de reparto de los pedidos para que éstos lleguen en el horario indicado por el cliente.

Gráfico 9.5 Horarios para “Rapimenu”

Horario de Atención

Lunes a Sábado:

En el local
12:00 hrs. – 16:00 hrs.

Delivery
11:45 hrs. – 15:00 hrs.



Elaboración: Autores de la tesis

9.3. Constitución y formalización para inicio de actividades

9.3.1. Tipo de Sociedad

Para el negocio se ha definido ser una sociedad anónima cerrada (S.A.C), ya que se contará para el inicio de operaciones con 4 accionistas, por lo que no supera los 20 accionistas y no tendrá acciones inscritas en Registro Público de Mercado de Valores.

La razón social, Rapimenú S.A.C. no presenta ninguna restricción para la inscripción en Registros Públicos (se solicitó búsqueda de Certificado Negativo).

9.3.2. Requisitos para la constitución de la empresa

- Elaborar la minuta de constitución
- Elevar a escritura pública
- Inscripción en los registros públicos
- Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)
- Registro de empleados en Essalud
- Obtener autorización del libro de planillas
- Apertura de cuentas bancarias

9.3.3. Régimen tributario

Como empresa formal, “Rapimenú SAC” se acoge al régimen general de impuesto a la renta, el cual se caracteriza por los siguiente:

- Los comprobantes a emitir son factura o boleta de venta, nota de crédito, tickets emitidos en máquinas registradoras y demás comprobantes autorizados.
- Por estar acogidos al régimen general y según las proyecciones del negocio, al superar las 150 UIT después del primer año, se decide contar con contabilidad completa, los mismos que se procederá a legalizar.

- Los impuestos a los que “Rapimenú SAC” estará afecto son: Impuesto General a las Ventas 18% (IGV), Impuesto a la Renta 29.5% (IR), Essalud 9% y ONP 13%.

9.3.4. Registrar la MYPE en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas (REMYPE)

“Rapimenú SAC” se inscribirá en el Registro Nacional de Micro y Pequeñas empresas, para poder acceder a los beneficios de la ley MYPE. Esta inscripción será para la pequeña empresa.

Se cuenta como el mínimo un trabajador en planilla y no supera los 100 trabajadores, las ventas anuales proyectadas no superan las 1,700 UIT. El rubro del negocio no corresponde a bares, discotecas, casinos y juegos de azar. En ese sentido se cuenta con todas las características para poder acceder a los beneficios de la ley MYPE y se está apto para realizar la inscripción.

Pasos para el registro a la REMYPE:

- Ingresar a la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo www.mintra.gob.pe.
- Acceder al enlace de REMYPE con el número de RUC y clave SOL
- Confirmar los datos de la empresa e ingresar los datos de los trabajadores y su modalidad contractual.
- Imprimir constancia.

9.3.5. Régimen Laboral

El negocio se acogerá específicamente al régimen de la pequeña empresa para lo cual se demostró en el punto anterior que cumple con todos los requisitos para calificar como tal.

En ese sentido se muestran las características del régimen al cual se acoge:

Tabla 9. 6 Características del régimen laboral MYPE

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	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

9.3.6. Registro de la Marca

La Marca de la empresa se registrará en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Esto con la finalidad, que la marca no sea utilizada por otra empresa, protegerla contra la piratería y así mismo poder explotarla y desarrollarla.

Al momento del registro se considerará la marca y sus cuatro partes registrales, como son el nombre, la tipografía, el isotipo, y la fonética.

El trámite del registro puede tomar hasta 4 meses y una obtenido el registro este tiene una validez de 10 años.

9.3.7. Requisitos Sanitarios

En este acápite se debe tener en cuenta la ‘Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines’ (resolución ministerial N° 363-2005/Minsa).

Las disposiciones principales indican, sobre todo:

- El responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y diversos insumos debe tener un registro de proveedores para facilitar el seguimiento de investigaciones, en caso existan problemas en las condiciones sanitarias de los productos.
- Para el almacenamiento y utilización de los insumos se deberá tener en cuenta, sobre todo, la vida útil de los mismos; de modo que exista un orden en su rotación.
- La temperatura de los equipos de refrigeración será calculada en base a la cantidad y volumen de los alimentos almacenados, del mismo modo, e debe separar los alimentos de origen animal, de los de origen vegetal.
- El lavado de las carnes, pescados, mariscos y vísceras será con agua potable, con el fin de reducir la presencia de microbios.
- Los equipos y utensilios empleados deberán ser de fácil limpieza, de modo que no sean agentes que concentren tóxicos, ni olores, ni sabores a los alimentos.

9.3.8. Licencia municipal de funcionamiento

Para el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento son exigibles, los siguientes requisitos:

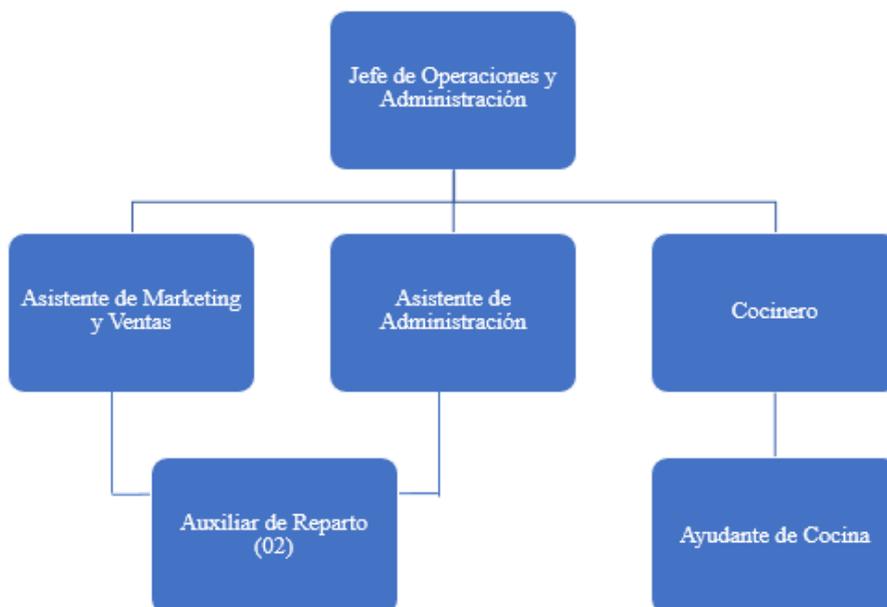
- Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de declaración jurada que incluya: Número de RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante.
- Vigencia de poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

9.4. Organización del Recurso Humano requerido

9.4.1. Organigrama

Para el inicio de las actividades de la empresa se ha desarrollado un organigrama de acuerdo al requerimiento del negocio “Rapimenú” y se muestra como sigue:

Gráfico 9.6 Organigrama de “Rapimenú”



Elaboración: Autores de la tesis

Todos los cargos arriba mostrados deben realizar funciones específicas en cada una de las etapas del proceso. Es importante definir las tareas para que éstas se lleven a cabo de manera correcta y eficiente para que se logre satisfacer los requerimientos del cliente de forma rápida.

Los costos derivados de la planilla por mes son los siguientes:

Tabla 9. 7 Costo mensual de planilla

Cargo	Cantidad	Básico + Asig.	Sueldo Bruto	Gravable	Provisiones	Aporte Empleador	TOTAL		
Jefe de Operaciones y Admin.	1	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	20.7%	S/. 621	9%	S/. 270	S/. 3,891
Asistente Marketing y ventas	1	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	20.7%	S/. 217	9%	S/. 95	S/. 1,362
Asistente administrativo	1	S/. 950	S/. 950	S/. 950	20.7%	S/. 197	9%	S/. 86	S/. 1,232
Cocinero	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	20.7%	S/. 518	9%	S/. 225	S/. 3,243
Ayudante de cocina	1	S/. 930	S/. 930	S/. 930	20.7%	S/. 193	9%	S/. 84	S/. 1,206
Auxiliar de Reparto (3.30 hr)	2	S/. 450	S/. 450	S/. 900	20.7%	S/. 186	9%	S/. 81	S/. 1,167
	7			S/ 9,330		S/ 1,932		S/ 840	S/ 12,102

Elaboración: Autores de la tesis

La empresa contará con servicios tercerizados, tales como los de contabilidad, de limpieza y mantenimiento, y legales. Para el caso del community manager, los honorarios están dentro del presupuesto del plan de marketing.

9.4.2. Descripción de puestos

Cada uno de los puestos designados en el organigrama deberá cumplir funciones específicas para lograr el objetivo indicado.

Las competencias que cada trabajador debería demostrar son, principalmente, orientación al cliente, liderazgo, iniciativa, preocupación por el orden y calidad y orientación al logro.

En seguida, la descripción de cada uno de los puestos

Tabla 9. 8 Descripción Puesto Jefe de Operaciones y Administración

	DESCRIPCION DE PUESTOS	Jefe de Operaciones y Administración
---	-------------------------------	--------------------------------------

Nombre del Puesto:	Jefe de Operaciones y Administración
Área:	Operaciones y Administrativa
Reporta a:	Accionistas
Le reportan:	Asistente de marketing y ventas
	Asistente de administración
	Cocinero

1. OBJETIVO DEL PUESTO		
Velar para que todos los eslabones de la cadena de Rapimenú se lleven a cabo de manera eficiente, optimizando el uso de los recursos.		
2. FUNCIONES	% de Tiempo	Frecuencia
Supervisar el proceso de abastecimiento, es decir, la compra de insumos y otros productos.	10%	Semanalmente
Supervisar el flujo de caja diariamente.	10%	Diariamente
Supervisar la calidad de servicio.	30%	Diariamente
Elaborar reportes de ventas.	20%	Semanalmente
Revisar regularmente la información vertida en la app.	20%	Semanalmente
Hacer seguimiento a la campañas de marketing.	10%	Cuando sea necesario

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9. 9 Descripción Puesto Asistente Administrativo

	DESCRIPCION DE PUESTOS	Asistente Administrativo
---	-------------------------------	--------------------------

Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo
Área:	Administrativa
Reporta a:	Jefe de Operaciones y Administración
Le reportan:	

1. OBJETIVO DEL PUESTO		
Brindar soporte a la jefatura de Operaciones y Administración, mediante la elaboración de reportes y siendo responsable de caja.		
2. FUNCIONES	% de Tiempo	Frecuencia
Realizar la apertura y cierre de caja.	15%	Diariamente
Responsable del dinero de caja.	20%	Diariamente
Responsable de la facturación.	15%	Diariamente
Elaborar reportes administrativos.	10%	Diariamente
Manejo de algunos documentos.	10%	Diariamente
Coordinar actividade de reparto	15%	Diariamente
Seguimiento de pago y cobro de cuentas	15%	Semanalmente

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9. 10 Descripción Puesto Asistente de Marketing y Ventas

	DESCRIPCION DE PUESTOS	Asistente de Marketing y Ventas
---	-------------------------------	---------------------------------

Nombre del Puesto:	Asistente de marketing y ventas
Área:	Operaciones
Reporta a:	Jefe de Operaciones y Administración
Le reportan:	Auxiliar de reparto

1. OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Brindar soporte a la jefatura de Operaciones y Administración, mediante el seguimiento de la herramienta tecnológica (app), de las ventas diarias, de las campañas de márketing y servicio al cliente.</p>		
2. FUNCIONES	% de Tiempo	Frecuencia
Seguimiento diario de la app.	25%	Diariamente
Seguimiento de las ventas diarias y elaboración de informe diario.	25%	Diariamente
Informar los pedidos del día al área responsable.	15%	Diariamente
Verificar puesta en marcha y cumplimiento de las campañas de marketing.	10%	Mensualmente
Monitorear las actividades del auxiliar de reparto.	25%	Diariamente

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9. 11 Descripción Puesto Cocinero

	DESCRIPCION DE PUESTOS	Cocinero
---	-------------------------------	----------

Nombre del Puesto:	Cocinero
Área:	Operaciones
Reporta a:	Jefe de Operaciones y Administración
Le reportan:	Auxiliar de Cocina

1. OBJETIVO DEL PUESTO		
Preparar los alimentos de acuerdo a los pedidos realizados, respetando las normas de inocuidad y procurando un buen sabor.		
2. FUNCIONES	% de Tiempo	Frecuencia
Programación de menú semanal.	10%	Semanalmente
Estimación de compras semanales.	10%	Semanalmente
Preparación de los alimentos.	40%	Diariamente
Elaboración de reporte de existencias.	10%	Cuando sea necesario
Innovación periodica en platillos.	10%	Cuando sea necesario
Manipulación de los utensilios de cocina	20%	Diariamente

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9. 12 Descripción Puesto Ayudante de Cocina

	DESCRIPCION DE PUESTOS	Ayudante de Cocina
---	-------------------------------	--------------------

Nombre del Puesto:	Ayudante de Cocina
Área:	Operaciones
Reporta a:	Cocinero
Le reportan:	

1. OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Brindar el soporte al cocinero, empleando sus habilidades para ser más eficiente al momento de la preparación de los alimentos.</p>		
2. FUNCIONES	% de Tiempo	Frecuencia
Estar atento a las disposiciones de su jefe inmediato.	50%	Diariamente
Verificar las cantidades y pesos de la compra efectuada.	10%	Diariamente
Preparación de los insumos previos a su cocción. (picar, raspar, cortar, desmenuzar, etc)	30%	Diariamente
Seguimiento de las existencias en almacén.	10%	Diariamente

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9. 13 Descripción Puesto Auxiliar de Reparto

	DESCRIPCION DE PUESTOS	Auxiliar de Reparto
---	-------------------------------	---------------------

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Reparto
Área:	Operaciones
Reporta a:	Asistente de marketing y ventas
Le reportan:	

1. OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Entregar los pedidos solicitados via el aplicativo móvil, procurando que lleguen en perfectas condiciones y a la hora establecida a su destino final.</p>		
2. FUNCIONES	% de Tiempo	Frecuencia
Ordenar menús de acuerdo a atención.	10%	Diariamente
Revisar que los pedidos estén correctamente rotulados y empaquetados.	15%	Diariamente
Llevar los pedidos correctamente y con cuidado, de modo tal, que cada uno de ellos llegue a su destino en perfectas condiciones.	35%	Diariamente
Coordinar la entrega	15%	Diariamente
Efectuar el cobro, en caso sea efectivo contra entrega.	5%	Diariamente
Elaborar liquidaciones y entregarlas a administración.	20%	Diariamente

Elaboración: Autores de la tesis

9.5. Riesgos y Planes de Contingencia

A continuación, se mencionan los planes de contingencia en función a los riesgos hallados:

Tabla 9. 14 Riesgos y Planes de Contingencia

Riesgo	Impacto	Plan de Contingencia
Desabastecimiento de insumos	Demora en preparación de menús	Efectuar compra de urgencia
Caída de sistema de comunicación entre servidor de APP y de usuario en local	No atender los pedidos	Dar una alerta via FB y WA para informar y tomar pedidos por esa vía
Ausentismo de personal de cocina	Demora en preparación de menús	Designar al ayudante de cocina
Ausentismo de personal administrativo	Demora en procesos	Desarrollar multihabilidad entre los asistentes
Ausentismo de personal de reparto	Demora en actividad de delivery	Apoyo por parte de personal administrativo
Competencia (Glovo - UberEats)	Preferencia de los clientes	Acciones concretas que generen valor al cliente

Elaboración: Autores de la tesis

9.5.1. La Competencia

En el mercado Arequipeño, hasta hace unos dos años, existía el reparto tradicional de delivery, cadenas de restaurantes de comida tradicional, las llamadas fast food, y hasta emprendimientos individuales, negocios pequeños familiares, ofrecían llevar al domicilio o centro de trabajo los pedidos de alimentos realizados a través del teléfono.

Sin embargo, esta figura ha cambiado con la llegada a la ciudad de Glovo y Uber Eats; dos aplicaciones muy similares de mensajería y reparto de delivery a domicilio.

La fortaleza del modelo de negocio de ambas radica no solo en la innovación sino en sus reducidos costos operativos y logístico, ya que no cuentan con una flota propia de motocicletas y bicicletas, sino que a través de los llamados Glovers y/o mensajeros independientes; que son los que se encargan de realizar el recado y/o entregar el pedido solicitado; basan su modelo de negocios.

- **Glovo:** Llegó a Arequipa en septiembre de 2018, con una estrategia clara basada en sus categorías muy marcadas y diferenciadas como restaurantes, farmacias, regalos, snacks & bebidas, express y lo “que sea”:

- La plataforma opera desde las 09:00 am hasta las 11:00 pm los 7 días de la semana.
- Tarifa Base: su tarifa base es de aproximadamente de S/ 5.00 por pedido, que es el costo del servicio de delivery.
- Los pagos se hacen a través de la misma APP, donde aceptan pagos con tarjeta de crédito Visa, Master Card y American Express; además de la opción de pago en efectivo.
- El cobro de la comisión al establecimiento se negocia de acuerdo a la exclusividad; sin embargo, se sabe que las aplicaciones de pedido se llevan entre el 15% y 30% de las ventas.
-
- **Uber Eats:** Llegó a Arequipa en diciembre de 2018; siendo la primera provincia en donde arriba con su oferta, para lo cual inicialmente empezó con 100 locales afiliados, a diferencia de su competidor más cercano que es Glovo, su estrategia de negocios se basa solo en restaurantes y demás establecimientos de comida; su rango de atención es mucho mayor que Glovo, ya que prácticamente llegan a casi todos los distritos de la ciudad.
 - La plataforma opera desde las 09:00 am hasta las 11:00 pm los 7 días de la semana.
 - Al igual que su competidor, el costo del servicio de delivery es de S/ 5.00 por pedido.
 - Los pagos se hacen a través de la misma APP, donde aceptan pagos con tarjeta de crédito Visa, Master Card y American Express.
 - Uber Eats cobra una comisión de entre el 25% y 30% de la venta al establecimiento afiliado.

9.5.2. Acciones de Contingencia:

Para “Rapimenú”, la existencia de estas nuevas Apps de entrega de pedidos es vista como una oportunidad de desarrollo y como futuros socios estratégicos; debido a las condiciones de cobro de comisión de estas aplicaciones, así como el cobro por el delivery hacia los clientes no es una alternativa inmediata, ya que por ahora solo se dispone de un único producto el cual es la venta de “menú”.

Sin embargo, ante la ya existencia de estos competidores en el mercado, a continuación, se detalla las acciones necesarias para el desarrollo del plan de negocios:

- El no cobro de ningún importe por el servicio de delivery.
- Tiempos de entrega de menos de 30 minutos.
- Atención inmediata y directa de reclamos y sugerencias de los clientes a través de la App.
- Tiempos de preparación cada vez más cortos, ya que hay especialización en un solo producto, “venta de menú”.
- Empaques diferenciados.
- Mejor tiempo de uso a la hora de escoger los pedidos, en la aplicación de “Rapimenú” es más fácil ya que solo se escogen 4 combinaciones; en las demás aplicaciones ante toda la oferta que se dispone el tiempo que se toman los clientes para escoger es mayor.

9.6. Estimación del costo del producto

Para la estimación del costo de producto se han tomado algunos platillos de referencia, cuyos ingredientes han sido costeados en base a los precios del mercado mayorista de Lima (Emmsa) y de algunos de supermercados, como Tottus y Plaza Vea. (Ver Anexos 2 y 3).

A continuación, se muestra una tabla resumen de los platillos

Tabla 9. 15 Costeo de Platos

Nombre	Platillo	Precio x 6 porciones	Precio x 1 porción
Plato de Fondo	Lomo Saltado	S/ 23.45	S/ 3.91
	Arroz Tapado	S/ 12.26	S/ 2.04
	Aji de Gallina	S/ 23.18	S/ 3.86
	Causa	S/ 6.09	S/ 1.01
	Pescado Frito	S/ 37.62	S/ 6.27
	Tallarines Rojos	S/ 23.95	S/ 2.99
	Promedio	S/.21.09	S/.3.35
Entrada	Palta Rellena	S/ 5.44	S/ 0.91
	Papa Rellena	S/ 6.90	S/ 1.15

	Papa a la Huancaína	S/ 7.20	S/ 1.20
	Solterito arequipeño	S/ 6.60	S/ 1.10
	Promedio	S/6.54	S/1.09
Postres	Mazamorra Morada	S/ 3.00	S/ 0.50
	Gelatina	S/ 1.80	S/ 0.30
	Arroz con Leche	S/ 1.20	S/ 0.40
	Promedio	S/2.00	S/0.40
Bebida	Chicha Morada	S/ 2.22	S/ 0.37
	Maracuyá	S/ 1.74	S/ 0.29
	Promedio	S/1.98	S/0.33

Elaboración: Autores de la tesis

Luego de detallar el costo de algunos platos típicos, realizamos un promedio para tener el costo unitario por plato.

Tabla 9. 16 Costo del Producto

COSTO MENU	SOLES C/IGV	SOLES S/IGV
Entrada	1.15	0.97
Plato de Fondo	3.52	2.98
Postre	0.45	0.38
Refresco	0.37	0.31
Envase y cubiertos	1.21	1.03
Total Costo	6.70	5.67

Elaboración: Autores de la tesis

9.7.Gestión de operaciones e indicadores de control

La gestión de operaciones de “Rapimenú” está muy ligada tanto a la producción de los platos de menú, es decir los pedidos, como a la entrega de los mismos de acuerdo a la solicitud de los clientes. Ambas tareas deben engranar de modo tal que los tiempos sean aprovechados al máximo y los recursos empleados óptimamente.

El ideal es lograr la satisfacción de nuestros clientes, mediante la perfección en el despacho del pedido. Esto significa, que este último llegue a sus manos, ya sea mediante delivery o en la modalidad de recojo, de acuerdo a sus requerimientos, en el horario establecido y en excelente estado. El papel que juega la capacidad de producción diaria asociado a este acápite, es también, fundamental.

Por ello, es necesario monitorear de manera permanente el desempeño del negocio en su conjunto, para procurar que este ideal sea una realidad.

En consecuencia, para efectos de evaluación y control, se han tomado en cuenta los indicadores siguientes:

Tabla 9. 17 Indicadores

Indicadores	Fórmula	Meta
Tiempo de atención delivery	Tiempo de atención programado -Tiempo de atención real	menor a 5 minutos
Efectividad de atención de pedidos	$\frac{\text{Nro. de pedidos atendidos}}{\text{Nro. de pedidos programados}}$	90%
Efectividad de uso de insumos	$\frac{\text{Kg totales empleados}}{\text{Kg totales demanda proyectada}}$	menor a 1
Número de reclamos	$\frac{\text{Nro. de reclamos registrados}}{\text{Nro. de pedidos efectuados}}$	menor a 1
Productividad Cocinero	$\frac{\text{Nro. de platos preparados}}{\text{Nro. de horas empleadas}}$	\geq demanda pedidos diarios (207)

Elaboración: Autores de la tesis

9.8. Plan de Implementación

El plan de implementación resume los pasos a seguir antes de la puesta en marcha de “Rapimenú”. Más abajo se detalla un diagrama con las actividades a ejecutar.

Tabla 9. 18 Plan de Implementación de “Rapimenú”

Actividad	MES												
	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Búsqueda del local													
Visitar inmuebles													
Cotizar precios													
Elección del local													
Ejecución de contrato													
Constitución y formalización del negocio													
Informarse acerca del régimen más adecuado													
Tramitación de documentos													
Presentación de requisitos													
Tramitación de licencias de funcionamiento													
Determinación del recurso humano													
Determinación de organigrama													
Determinación de perfiles y funciones													
Reclutamiento de personal													
Implementación y equipamiento del local													
Compra de equipos y muebles													
Arreglo del local													
Inicio Plan de Marketing													
Campaña Teaser													
Campaña estilo de vida													
Inicio Plan de Actividades													
Apertura													

Elaboración: Autores de la tesis

9.9. Conclusiones del Capítulo

- Para “Rapimenú” se han establecido cuatro grandes procesos, los que, a su vez, se desglosan en subprocesos y actividades. Esto, con el fin de establecer de manera clara la participación y responsabilidad de cada trabajador del negocio.
- La ubicación del local, responde a los resultados arrojados en la encuesta, ya que la mayoría opinaba que la Av. Ejército es el lugar ideal.
- Dentro de la planilla se cuenta con siete personas, lideradas por el Jefe de Operaciones y Administración; cada uno con funciones específicas para la labor del día a día.
- Se han mapeado algunos riesgos y se han definido los planes de contingencia a llevar cabo en caso se presente la situación.
- Los indicadores de control permitirán el seguimiento diario de los resultados en el servicio y operaciones del negocio; y, por lo tanto, la ejecución inmediata de acciones correctivas y de mejora, en caso sean necesarias.

CAPITULO X: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se describirá a detalle, las inversiones iniciales que el negocio necesita para la puesta en marcha, se detallan los costos tanto fijos como variables que el negocio demandará en la operatividad, para finalmente realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocio, con la finalidad de determinar si el proyecto será viable económica y financieramente. También se presentará algunas proyecciones y riesgos que podría contemplar el negocio.

A continuación, algunos supuestos de la evaluación:

- El precio del menú será de S/ 13.00 Incluido IGV y el precio sin incluir IGV es de S/ 11.02.
- Para el precio se considera un incremento anual de 7%, esto debido a que iniciamos con un precio inferior, al que la demanda efectiva está dispuesta a pagar. Con este incremento, se logra alcanzar al precio de mercado a partir del tercer año.
- La participación inicial de la demanda efectiva es de 10% para el primer año, con un incremento anual de 1%.
- El negocio se evaluará para un periodo de 5 años.
- Se considera para los gastos proyectados un porcentaje de incremento anual de 3%.
- La depreciación anual para los inmuebles, maquinaria y equipos es de 20% y se utilizará el método de depreciación en línea recta, las amortizaciones también serán de 20% anual.
- En negocio estaría en el régimen general del impuesto a la renta, con una tasa de IR del 29.5% para los años 2019 en adelante (base legal Art. 55 de la ley del impuesto a la renta). (SUNAT, 2014)
- El negocio se inscribirá a la REMYPE, como pequeña empresa por tal tiene los beneficios de la norma.

10.1. Inversión Inicial

En esta parte se indicará las inversiones iniciales que demandara el negocio para la puesta en marcha, como son la compra de activos fijos e intangibles y los gastos preoperativos.

10.1.1. Activos fijos e intangibles

El costo total por la inversión para el equipamiento del negocio, que comprende activos fijos e intangibles es por un total de S/. 47,425.00 monto sin incluir IGV y S/. 55,961.00 con IGV.

Tabla 10.1 Inversión en Activos Fijos e intangibles

Equipos	Unidad	Costo Unit. Sin IGV	Costo total Sin IGV	Precio Unit. con IGV	Precio Total con IGV
Cocina Industrial 6 hornillas	1	1,186	1,186	1,400	1,400
Congeladora	1	1,355	1,355	1,599	1,599
Licuadora	2	355	710	419	838
Refrigeradora 290 lt.	1	889	889	1,049	1,049
Batidora	1	186	186	220	220
Olla arrocera industrial	1	407	407	480	480
Horno microondas	1	253	253	299	299
Campana extractora	1	914	914	1,079	1,079
Utensilios (Ollas, sartén, cuchillos, etc.)	1	1,949	1,949	2,300	2,300
Platos, cubiertos y bandeja	60	38	2,273	45	2,682
Lavadero	1	1,678	1,678	1,980	1,980
Balanza	1	508	508	600	600
Mesa de Trabajo	1	2,500	2,500	2,950	2,950
Máquina Registradora	1	886	886	1,045	1,045
Escritorio	3	381	1,144	450	1,350
Computadora	1	1,695	1,695	2,000	2,000
Laptop	2	2,373	4,746	2,800	5,600
Impresora	1	1,017	1,017	1,200	1,200
Sillas de oficina	6	81	483	95	570
Estante	2	169	339	200	400
Barra de atención	1	169	169	200	200
Mesas	6	110	661	130	780
Sillas de Atención	30	66	1,983	78	2,340
Sist. de Seguridad (cámaras, sensores etc.)	1	4,237	4,237	5,000	5,000
Motocicleta	2	2,542	5,085	3,000	6,000
Diseño y desarrollo de app (Intangible)	1	10,169	10,169	12,000	12,000
TOTAL		S/ 36,117	S/ 47,425	S/ 42,618	S/ 55,961

Elaboración: Autores de la tesis

10.1.2. Gastos preoperativos

Los gastos iniciales para la puesta en marcha del negocio ascienden a un total de S/ 15,730.00, monto que incluye IGV.

A continuación, el detalle:

Tabla 10.2 Gastos preoperativos

DESCRIPCION	Total sin IGV	Total con IGV
Alquiler Local 3 meses garantía	10,424	12,300
Escritura Pública de constitución	300	300
Inscripción en Registros Públicos	250	250
Certificado Literal Sunarp	30	30
Trámites Bancarios	50	50
Licencia de Funcionamiento -INDECI	250	250
Registro de INDECOPI	500	500
Servicio Internet, cable	254	300
Landing page	636	750
Otros e Imprevistos	424	500
Libros societarios y contables	424	500
TOTAL	S/ 13,541	S/ 15,730

Elaboración: Autores de la tesis

10.2. Capital de trabajo

El negocio requiere de una capital de trabajo para el inicio de operaciones ascendente a S/ 10,940.00. Este importe contempla los gastos que se requieren como mínimo para el primer mes de operación, como son materia prima, costo de mano de obra, los costos fijos del mes y costo de marketing. Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método del déficit máximo acumulado. (Ver Anexo 4)

10.3. Inversión

Para la puesta en marcha del negocio se requiere una inversión total inicial de S/ 82,631.00. A continuación, el detalle:

Tabla 10.3 Estructura de la inversión

Descripción	Importe
Activos fijos e intangibles	55,961
Gastos preoperativos	15,730
Capital de trabajo	10,940
TOTAL	S/ 82,631

Elaboración: Autores de la tesis

10.4. Aportes

De los análisis, se tiene que, para el inicio de operaciones, se requiere de una inversión de S/ 82,631.00, el mismo que será aportado por los socios, como aportes de capital.

De requerirse capital de trabajo adicional para el primer año, se tendrá una línea de crédito pre aprobada en una cooperativa de la zona (Cooperativa Respalda) a quien se le presento el proyecto, ya que el mismo cuenta con un programa de capital semilla para emprendedores. Es así que accederá a este financiamiento, una vez que “Rapimenú” ingrese como socio de la entidad financiera y para eso solo se necesita la constitución formal de la empresa.

10.5. Ingresos del negocio

En esta parte se realiza la proyección de ingresos para el negocio, que provienen de las ventas de menús por la cantidad de pedidos, determinados en la parte de estimación de la demanda donde se obtuvo un mercado objetivo, proyectado para los 5 años del negocio. Se considera el precio del menú sin incluir IGV, para el primer año de S/ 11.02, con un incremento anual de 7%.

Tabla 10.4 Ingresos proyectados

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedidos anuales	54,590	60,049	65,508	70,967	76,426
Precio venta	11.02	11.79	12.62	13.50	14.44
TOTAL	S/ 601,581	S/ 708,061	S/ 826,500	S/ 958,051	S/ 1,103,970

Elaboración: Autores de la tesis

10.6. Costos del negocio

10.6.1. Costos fijos

Son los costos del negocio que siempre se deben realizar, y considerar pues estos tienen impacto directo en el servicio o producto que se ofrece.

Los costos administrativos fijos del negocio se detallan a continuación y no incluyen el IGV, para la evaluación.

Tabla 10.5 Costos fijos

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del local	41,695	42,946	44,234	45,561	46,928
Servicio de luz	1,424	1,466	1,510	1,556	1,602
Servicio de agua	1,220	1,257	1,295	1,333	1,374
Telefonía Fija e internet	1,525	1,571	1,618	1,667	1,717
Telefonía móvil	1,831	1,885	1,942	2,000	2,060
Monitoreo vigilancia	712	733	755	778	801
Impresiones /Facturas - Boletas	610	628	647	667	687
Útiles de escritorio	814	838	863	889	916
Tóner y cintas para impresora	814	838	863	889	916
Útiles de limpieza	915	943	971	1,000	1,030
Viáticos /Movilidad/combustible	610	628	647	667	687
Correspondencia/bancos	203	209	216	222	229
Seguros (Soat-SCTR-otros seguros)	5,898	6,075	6,258	6,445	6,639
Servicios no aceptados / gastos	508	524	539	556	572
Mantenimiento equipos e instalaciones	1,525	1,571	1,618	1,667	1,717
Limpieza Local	4,576	4,714	4,855	5,001	5,151
Otros Gastos (Navideños, F. patrias, otros)	814	838	863	889	916
Sistemas	2,034	2,095	2,158	2,222	2,289
Servicio de Contabilidad	7,119	7,332	7,552	7,779	8,012
Mantenimiento APP y servidor	203	209	216	222	229
Gas para cocina	3,051	3,142	3,237	3,334	3,434
Capacitaciones	1,322	1,362	1,403	1,445	1,488
Disposición de residuos	2,339	2,409	2,481	2,556	2,633
TOTAL SERVICIOS	S/. 81,763	S/. 84,216	S/. 86,742	S/. 89,344	S/. 92,025

Elaboración: Autores de la tesis

10.6.2. Costos Variables

En este punto se detalla los costos variables que demanda la producción de los menús ofrecidos, tales como los ingredientes de la entrada, plato de fondo, postre y refresco, así como también los envases y cubiertos.

Los costos de cada uno están detallados en el capítulo de plan de operaciones.

A continuación, se presenta la proyección de los costos para los 5 años, los costos no incluyen IGV.

Tabla 10.6 Costos Variables

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada	52,952	59,995	67,412	75,221	83,437
Plato de Fondo	162,678	184,314	207,102	231,091	256,334
Postre	20,744	23,503	26,409	29,468	32,687
Refresco	16,923	19,174	21,544	24,040	26,666
Envase y cubiertos	56,228	63,706	71,582	79,874	88,599
Total Costo	S/ 309,525	S/ 350,692	S/ 394,050	S/ 439,694	S/ 487,722

Elaboración: Autores de la tesis

10.7. Gastos de administración y venta

Los Gastos administrativos están comprendidos por el gasto de planilla (detalle presentado en el plan de operaciones) y los gastos de venta comprende los gastos presupuestados en el plan de marketing.

A continuación, se proyectan los gastos para los 5 años de evaluación.

Tabla 10.7 Gastos de Administración y Ventas

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Planillas	145,223	149,580	154,067	158,689	163,450
Gastos de Marketing	31,643	22,423	23,096	23,789	24,503
Total	S/.176,867	S/.172,003	S/.177,163	S/.182,478	S/.187,953

Elaboración: Autores de la tesis

10.8. Estado de Resultados

Para este punto se prepara el Estado de Resultados, con la información de todo lo anterior descrito en el presente capítulo, proyectado para los 5 años de evaluación.

Como se indica en los supuestos y como se observa en la proyección, los ingresos cuentan con el incremento de precios de 7% anual y a su vez el crecimiento en la participación de mercado del 1%. Asimismo, respecto a los costos anuales el incremento considerado es del 3% anual.

El resultado de la operación del negocio tiene utilidad desde el primer año de operación.

Tabla 10.8 Estado de Resultados

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta de menús	601,581	708,061	826,500	958,051	1,103,970
Ventas	601,581	708,061	826,500	958,051	1,103,970
(-) Costos Variables	309,525	350,692	394,050	439,694	487,722
(-) Costos Fijos	81,763	84,216	86,742	89,344	92,025
(-) Gastos de Administración	145,223	149,580	154,067	158,689	163,450
(-) Gastos de Ventas	31,643	22,423	23,096	23,789	24,503
(-) Depreciación y Amortización	9,485	9,485	9,485	9,485	9,485
Total Egresos	577,639	616,395	667,440	721,002	777,184
Utilidad antes de Impuestos	23,942	91,665	159,060	237,050	326,785
(-) Impuesto a la renta 29.5%	7,063	27,041	46,923	69,930	96,402
Utilidad Neta	16,879	64,624	112,137	167,120	230,384

Elaboración: Autores de la tesis

10.9. Tasa de Descuento

La inversión total requerida por el negocio será aportada por los accionistas.

Se determina una tasa de descuento para el proyecto de 15%, que fue calculada como costo de oportunidad de los accionistas.

10.10. Flujo de caja

Para la proyección del flujo de caja se considera el incremento de la depreciación que no es un desembolso y que solamente se utiliza para provisión del gasto anual para el Estado de Resultados, además se realiza el análisis del IGV por ventas y compras.

El resultado de la proyección de flujo arroja un VANE de S/ 124,875.00, lo cual indica que el negocio es factible, y arroja un TIRE de 46.30%, que es superior al costo de oportunidad del accionista, por lo cual se indica que se está creando valor para el accionista.

Tabla 10.9 Flujo de caja

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Anual		23,942	91,665	159,060	237,050	326,785
(+) Depreciación		9,485	9,485	9,485	9,485	9,485
(-) IGV por ventas		- 108,285	- 127,451	- 148,770	- 172,449	- 198,715
(+) IGV compras		87,366	82,901	91,353	100,238	109,573
(-) Impuesto a la renta		-7,063	-27,041	-46,923	-69,930	-96,402
Inversiones						
<i>Gastos preoperativos</i>	-	15,730				
<i>Activos</i>	-	55,961				
<i>Capital de trabajo</i>	-	10,940	- 1,936	- 2,154	- 2,392	- 2,654
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-	82,631	3,509	27,405	61,813	170,804

VANE S/. 124,875

TIRE 46.30%

Elaboración: Autores de la tesis

10.11. Análisis de sensibilidad unidimensional

Se realiza un análisis de sensibilidad en el proyecto, considerando tres variables como son, el precio, el costo variable (materia prima), y la demanda. Para todos los casos se utilizan variaciones de 5% hasta un límite de +/- 25%.

A continuación, el desarrollo del análisis unidimensional para las tres variables con el VANE.

Tabla 10.10 Análisis de sensibilidad Unidimensional VANE - Rapimenú

Variación %	Cantidad pedidos	124,875	Variación %	Costo variable	124,875	Variación %	Precio	124,875
-25%	40,942	- 15,016	-25%	4.25	351,762	-25%	8.27	- 290,432
-20%	43,672	14,191	-20%	4.54	306,384	-20%	8.82	- 195,550
-15%	46,401	43,397	-15%	4.82	261,007	-15%	9.37	- 107,889
-10%	49,131	72,604	-10%	5.10	215,630	-10%	9.92	- 26,091
-5%	51,860	99,414	-5%	5.39	170,252	-5%	10.47	52,463
100%	54,590	124,875	100%	5.67	124,875	100%	11.02	124,875
5%	57,319	150,335	5%	5.95	79,498	5%	11.57	195,713
10%	60,049	175,796	10%	6.24	32,322	10%	12.12	266,551
15%	62,778	201,256	15%	6.52	- 17,025	15%	12.67	337,388
20%	65,508	226,717	20%	6.80	- 66,373	20%	13.22	408,226
25%	68,237	252,177	25%	7.09	-115,720	25%	13.78	479,064

Elaboración: Autores de la tesis

En el análisis se observa que la variable precio es la más sensible respecto a los supuestos de variación en porcentaje, seguida del costo y finalmente la cantidad de pedidos, todas las variables respecto al VANE de Rapimenú.

10.12. Análisis de sensibilidad bidimensional

Con un análisis bidimensional se puede obtener escenarios múltiples respecto a las variables más sensibles que se consideren y que pueden ser determinantes para la viabilidad y factibilidad financiera de un proyecto.

Para el caso del proyecto se han tomado las tres variables como son el precio, el costo y la cantidad de pedidos, donde se obtendrá escenarios múltiples para las variaciones en cada variable. Las combinaciones para los escenarios a presentar serán, precio vs. Cantidad de pedidos, y la segunda combinación costo vs la cantidad de pedidos.

Seguidamente se presentan las dos combinaciones de variación, (ver tabla 10.11 y 10.12).

Tabla 10.11 Análisis de sensibilidad Bidimensional VANE – Rapimenú Cantidad vs Precio

		Variación en cantidad de pedidos											
%		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	100%	5%	10%	15%	20%	25%	
	124,875	40,942	43,672	46,401	49,131	51,860	54,590	57,319	60,049	62,778	65,508	68,237	
Variación en precio	-25%	8.27	-376,065	-357,448	-338,832	-322,675	-306,553	-290,432	-276,247	-262,477	-248,708	-234,938	-222,893
	-20%	8.82	-294,129	-272,880	-251,632	-232,536	-214,043	-195,550	-178,438	-162,536	-146,634	-130,732	-115,720
	-15%	9.37	-217,219	-193,949	-170,733	-148,338	-128,114	-107,889	-87,664	-69,798	-52,375	-34,951	-17,528
	-10%	9.92	-146,315	-119,627	-95,079	-70,532	-47,442	-26,091	-4,740	16,611	37,962	56,706	75,083
	-5%	10.47	-79,336	-50,466	-23,374	1,905	27,184	52,463	75,956	97,874	119,793	141,712	163,630
	100%	11.02	-15,016	14,191	43,397	72,604	99,414	124,875	150,335	175,796	201,256	226,717	252,177
	5%	11.57	43,900	77,034	108,706	137,708	166,710	195,713	224,715	253,718	282,720	311,722	340,725
	10%	12.12	102,815	136,373	168,918	201,462	234,006	266,551	299,095	331,639	364,183	396,728	429,272
	15%	12.67	156,958	193,044	229,130	265,216	301,302	337,388	373,475	409,561	445,647	481,733	517,819
	20%	13.22	210,086	249,714	289,342	328,970	368,598	408,226	447,854	487,482	527,110	566,738	606,366
25%	13.78	263,214	306,384	349,554	392,724	435,894	479,064	522,234	565,404	608,574	651,744	694,914	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 10.12 Análisis de sensibilidad Bidimensional VANE – Rapimenú Cantidad vs Costo Variable

		Variación en cantidad de pedidos											
%		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	100%	5%	10%	15%	20%	25%	
	124,875	40,942	43,672	46,401	49,131	51,860	54,590	57,319	60,049	62,778	65,508	68,237	
Variación en precio	-25%	4.25	167,737	204,542	241,347	278,152	314,957	351,762	388,566	425,371	462,176	498,981	535,786
	-20%	4.54	133,026	168,240	202,776	237,312	271,848	306,384	340,920	375,456	409,992	444,528	479,064
	-15%	4.82	96,016	131,939	164,206	196,473	228,740	261,007	293,274	325,541	357,808	390,075	422,342
	-10%	5.10	59,005	93,146	125,635	155,633	185,631	215,630	245,628	275,626	305,624	335,622	365,621
	-5%	5.39	21,995	53,669	85,342	114,794	142,523	170,252	197,982	225,711	253,440	281,170	308,899
	100%	5.67	-15,016	14,191	43,397	72,604	99,414	124,875	150,335	175,796	201,256	226,717	252,177
	5%	5.95	-54,441	-25,287	1,452	28,191	54,930	79,498	102,689	125,881	149,072	172,264	195,456
	10%	6.24	-94,385	-66,519	-40,493	-16,222	8,050	32,322	55,043	75,966	96,889	117,811	138,734
	15%	6.52	-134,329	-109,126	-83,923	-60,634	-38,830	-17,025	4,779	26,051	44,705	63,359	82,012
	20%	6.80	-175,856	-151,733	-129,192	-106,652	-85,710	-66,373	-47,036	-27,699	-8,362	8,906	25,291
	25%	7.09	-218,666	-195,550	-174,462	-154,585	-134,707	-115,720	-98,851	-81,981	-65,111	-48,242	-31,431

Elaboración: Autores de la tesis

En los dos análisis realizados se muestra claramente cuáles son las combinaciones más adecuadas para el negocio respecto.

Así tenemos que, respecto al precio y cantidad de pedidos, el límite mínimo o combinación mínima es la de ofrecer un menú a un precio de venta de S/ 10.47 contra una cantidad de pedidos de 49,131, donde el VANE resulta S/ 1,905.00.

En segundo lugar, el análisis, respecto al costo variable del menú contra la cantidad de pedidos mínimos, resulta que a un costo unitario de S/ 5.95 y una cantidad de pedidos de 46,401, resulta un VANE de S/ 1,452.00, mínima combinación para que el VANE aun resulte positivo y que el accionista no pierda.

10.13. Perspectiva de desarrollo futuro

Dentro de las perspectivas de desarrollo y crecimiento de “Rapimenú” se pueden identificar acciones a corto plazo y largo plazo.

10.13.1. Corto plazo

Afianzar el sistema del modelo de negocio y posicionarse en el mercado de venta de menú, enfocándose en el servicio por delivery con el uso de la aplicación móvil, para luego expandirse en el escenario inmediato al distrito de Cerro Colorado (cercano a la zona de influencia), el mismo que se proyecta a ser la nueva zona empresarial más importante de la ciudad, debido a que este año inició el funcionamiento del primer centro empresarial de la Región sur del país, como es el City Center, proyecto que cuenta con dos torres de 20 pisos cada una y que albergará a la principales empresas de la región, y actualmente ya en funcionamiento el Hotel Sonesta que está ubicado en dicho edificio conjuntamente con la sede de la Cámara de comercio de Lima. Además, también en este año se inaugurará la Clínica San Pablo; proyecto de 14 pisos que contemplará consultorios de primer nivel. Es importante indicar que en dicho distrito se encuentra otro de los Malls más importantes de la ciudad como es Arequipa Center.

Toda esta proyección de crecimiento, incentiva una proyección de corto plazo para el negocio.

10.13.2. Largo plazo

Expandir a “Rapimenú” hacia otros distritos con potencial desarrollo como José Luis Bustamante y Rivero y Paucarpata, donde se ubica el centro comercial Mall Aventura Plaza, que es el segundo Mall más grande de la ciudad.

Como segunda perspectiva de crecimiento es ampliar la carta del menú para brindar nuevas alternativas y refrigerios, como desayunos bajo la misma modalidad de delivery y recojo de las instalaciones del local.

Ofrecer platos a la carta como extras, saliendo del enfoque de solo menú, además de incluir la opción de los clientes puedan solicitar la preparación de una dieta especial.

Desarrollar la opción de Franquicia del modelo de negocio de “Rapimenú”, para compartir experiencias de desarrollo y el “Know How”, con otros negocios de venta de menú en el Perú.

10.14. Análisis del Riesgo del Negocio

Para el presente análisis de riesgo, se está tomando como referencia a las 5 posibles variables de riesgo que tendrían un impacto directo a la economía del negocio.

Tabla 10.13 Análisis del Riesgos del Negocio

Riesgo	Impacto	Plan de Contingencia
Incremento del sueldo mínimo	Aumento del costo de la planilla	Minimizar costos variables para ser más solventes
Liquidez	A la operatividad del negocio al no contar con liquidez para gastos inmediatos	Incrementar el capital aportado por los socios. Solicitar préstamo bancario.
Inflación	Subida de precios de los ingredientes de los menús	Convenios de compra con proveedores, buscando fijar precios de los insumos principales.
Aumento en los impuestos	Incremento de deuda con el estado	Control estricto de todos los gastos de la empresa y elaborar plan de expansión del mercado.
Tasas de interés elevadas	Encarecimiento del dinero	Negociar tasas fijas y descuentos en las cuotas del préstamo, por opciones de pago por adelantado

Elaboración: Autores de la tesis

10.15. Conclusiones del Capítulo

- El financiamiento para la inversión inicial, correrá por cuenta de los accionistas, valorando el costo de oportunidad en 15%. Bajo la tasa de descuento calculada, se obtiene un VANE de S/. 124,875 y una TIRE de 46.30%, para una evaluación de 5 años, lo cual indica que se está generando valor para el accionista.
- El costo variable (costos de materia prima), es una variable medianamente sensible, además que representa un 51.45% respecto al precio de venta.
- Se determina que la variable más importante en la sensibilidad, es el precio, en ese sentido y debido al margen que cada venta genera, se debe tener muy en cuenta el costo a fin de siempre mantener el margen adecuado para el negocio.

CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se mostrarán las conclusiones y recomendaciones del plan, con la finalidad de demostrar la viabilidad del mismo.

A continuación, las conclusiones; las cuales se basan en

11.1.Conclusiones

- **Objetivo: Realizar un diagnóstico integral del mercado al cual se desea ingresar: negocios de venta de menús en la zona comercial de Yanahuara y Cayma.**

Para realizar el estudio del Macroentorno, se utilizó el análisis PESTEL y para el Microentorno, el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Se establece que, si bien el perfil del consumidor arequipeño es conservador, la tendencia tecnológica favorece el desarrollo del plan de negocio; siendo uno de los principales retos el de convencer al público objetivo de que la integración de una herramienta tecnológica a este rubro tradicional, solucionará los problemas existentes y creará oportunidades para seguir innovando.

- **Objetivo: Realizar una investigación de mercado para demostrar:**
 - La demanda potencial de los trabajadores de la zona comercial de Yanahuara y Cayma.
 - El perfil del cliente potencial y cuáles serían los atributos valorados por este, explorando en particular el valor del uso de la tecnología como elemento diferenciador para activar la demanda efectiva.

Para la estimación de la demanda, se consideró al subgrupo de la muestra de encuestados que están dispuestos a pagar hasta S/15.00 y también la frecuencia de consumo por delivery y de forma presencial; teniendo como resultado una demanda proyectada de 54,590 pedidos en nuestro primer año.

El perfil del cliente potencial se encuentra en la generación millennial (24-37 años) seguido por la generación X (38-56 años), sus ingresos promedio mensual va sobre el valor de s/ 1, 801 y su ocupación mayormente es de oficina. Pertenecen al sector AB y son personas que poseen un estilo de vida sofisticado y principalmente moderno, son educados y valoran mucho la imagen personal; por lo que son innovadores en el consumo y seguidores de tendencias respecto a su alimentación. Los atributos que más valoran son: atención rápida, disponibilidad del servicio, sabor tradicional, porciones regulares, variedad de los platillos y que sean poco condimentados.

- **Objetivo: Definir la estrategia general del negocio y el diseño del producto acorde a dicha estrategia.**

El análisis FODA permitió identificar las estrategias específicas necesarias para cada escenario, dentro de las cuales se llega a considerar a las siguientes como las principales:

- La Ofensiva: Realizar campañas publicitarias que refuercen el posicionamiento de la marca “Rapimenú” como la mejor alternativa a la hora del almuerzo.
- La Defensiva: Fidelizar a los clientes a través de promociones y ofertas.

La estrategia ofensiva permitirá captar más clientes y la defensiva poder enfrentar a la competencia, estas dos estrategias se contraponen y forman parte principal de la estrategia general del negocio, que es la diferenciación, que no se centrara solo en el servicio, ni tampoco solo en el aplicativo móvil y en la forma de cancelación; sino que esta será un todo, para que la estrategia de diferenciación funcione se tiene que tener foco en todos y cada uno de los procesos del negocio de “Rapimenú”.

Y como parte de esta estrategia de diferenciación se tomó en cuenta los empaques a utilizar, en el servicio de entrega por delivery, se optó por que sean de plástico y tengan al condición de poder ser utilizados en el microondas, adicionalmente estos tendrán impreso el logo de “Rapimenú”, como parte de la estrategia de diferenciación

los modelos de los empaques serán cambiados y mejorados de acuerdo a las experiencias de uso de los clientes, optando inclusive a que estos puedan llegar a ser de condición bio degradable, buscando siempre estar a la vanguardia.

- **Objetivo: Desarrollar los planes de marketing, finanzas, operaciones y administración para el lanzamiento y posterior operación del negocio.**

El Plan de Marketing se desarrolló en función de los resultados de la investigación de mercado y tuvo como objetivo principal determinar la estrategia más adecuada de posicionamiento para plan de negocio.

El ideal es calar en la mente de los consumidores como la mejor alternativa y la solución más rápida y sencilla al momento de satisfacer la necesidad del almuerzo, de cara a los principales problemas existentes como son: “los locales llenos” y “la demora en la atención”.

Del mismo modo, a través del desarrollo de la herramienta del mix de marketing, alcanzar el 10% de participación del mercado, tener un precio de S/ 13.00 y, adicionalmente, trabajar en la fidelización del cliente mediante las estrategias de promoción.

El Plan de Operaciones e Implementación, en esencia, ha mostrado los procesos de producción del negocio, explicando los subprocesos y actividades del mismo, con la finalidad de establecer claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del organigrama; adicionalmente, el plan brinda información sobre la infraestructura, el equipamiento requerido, los pasos a seguir para el proceso de constitución y formalización.

Cabe mencionar que, con el propósito de trabajar para la mejora continua, se han identificado algunos indicadores como: tiempo de atención, efectividad de atención de pedidos, entre otros; los cuales, mediante el seguimiento diario, permitirán detectar falencias en la operatividad y, por consiguiente, determinar las acciones correctivas a seguir.

El análisis del Plan Financiero ha permitido mapear de manera clara todos los costos en los que el negocio incurrirá para su puesta en marcha y desarrollo de operaciones.

- **Objetivo: Evaluar de forma integral el negocio propuesto, así como la rentabilidad, los riesgos y el potencial de desarrollo y extensión futura, para según ello recomendar su implementación.**

El resultado de la evaluación para el presente negocio, resulta económicamente viable, a una tasa de descuento del 15%, obteniendo un VANE de S/. 124,875 y una TIRE de 46.30%, que es mayor al costo de oportunidad de los accionistas.

El potencial de desarrollo y extensión del negocio, debido al crecimiento que se está dando en uno de los distritos cercanos a la zona de influencia de “Rapimenú”, es de gran expectativa, es por eso que el plan de corto plazo del negocio se daría el primer año.

11.2. Recomendaciones

- Se recomienda tener identificados protocolos de emergencia ante posibles caídas del sistema de la aplicación, cortes de fluido eléctrico y agua; para así poder minimizar el impacto de pérdida del día por pedidos no cargados a la aplicación, por pedidos no visualizados y procesados por falta de luz en el local de “Rapimenú” y por la demora en la preparación de los menús del día por falta de agua en la cocina.
- Se recomienda concentrarse en las proyecciones de largo, como la de brindar refrigerios, desayunos, y platos a la carta, de cara al potencial crecimiento del negocio.
- Se recomienda, teniendo en consideración que la ciudad de Arequipa cuenta con otros distritos económicamente atractivos, realizar estudios de mercado para establecer la factibilidad de ingreso a ellos; por ejemplo, José Luis Bustamante y Rivero que cuenta dentro de su perímetro con la presencia de dos de los Malls más importantes. Del mismo modo, analizar la alternativa de expansión hacia el centro histórico de la ciudad, dado que en los alrededores existe alta concentración de establecimientos comerciales.

- Se recomienda posibles alianzas estratégicas con los proveedores de insumos con la finalidad de conseguir precios más competitivos, debido a que el costo de materia prima representa el 51.45% de las ventas.
- Se recomienda, ya que el modelo de negocio es fácilmente imitable, emplear la base de datos de los usuarios, para proporcionar servicios complementarios como la información nutricional y calórica de los alimentos que consume.

BIBLIOGRAFÍA

- América Economía. (23 de julio de 2014). *www.america-retail.com*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.america-retail.com*: <https://www.america-retail.com/destacado/lima-arequipa-y-trujillo-entre-las-mejores-ciudades-de-latinoamerica-para-invertir/>
- Appnet. (1 de diciembre de 2017). *Appnet*. Obtenido de <https://www.tu-app.net/blog/datos-sobre-marketing-movil/>
- Arellano. (25 de 09 de 2017). Obtenido de <https://trome.pe/familia/arellano-marketing-peruanos-almuerza-fuera-casa-video-fotos-63002>
- Arellano. (10 de 07 de 2017). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/382583937/Caracteristicas-Del-Consumidor-Arequipeno>
- Arellano, M. (04 de julio de 2017). Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (D. Gestión, Entrevistador)
- Aurum. (12 de abril de 2018). *www.mercadosyregiones.com*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.mercadosyregiones.com*: <http://mercadosyregiones.com/wp-content/uploads/2018/04/Aurum-Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2018.pdf>
- Aurum consultoría & mercado. (01 de abril de 2018). *www.mercadosyregiones.com*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.mercadosyregiones.com*: <http://mercadosyregiones.com/wp-content/uploads/2018/04/Aurum-Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2018.pdf>
- CPI. (01 de agosto de 2017). *CPI*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de CPI: cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Cusihuamán, G. (21 de noviembre de 2017). Calidad de vida. (L. República, Entrevistador) Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.larepublica.pe*: <https://larepublica.pe/sociedad/1148308-en-la-union-calidad-de-vida-es-la-mas-baja-de-la-region>
- Daly, A. (20 de junio de 2017). *www.gestion.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.gestion.pe*: <https://gestion.pe/economia/sni-advierte-ley-alimentacion-saludable-contempla-fast-food-restaurantes-137647>
- Diario Gestión. (04 de julio de 2017). *www.gestion.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.gestion.pe*: <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>
- Diario Gestión. (29 de julio de 2018). *www.gestion.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.gestion.pe*: <https://gestion.pe/tecnologia/millennials-quieren-tecnologia-complementar-salidas-comer-239939>
- Diario Uno. (08 de junio de 2018). *www.diariouno.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de *www.diariouno.pe*: <http://diariouno.pe/sunat-sanciona-a-mas-de-800-restaurantes-porno-entregar-comprobantes-de-pago/>

- Díaz, R. (18 de enero de 2018). *www.gestion.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.gestion.pe: https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-2018-turno-celulares-225148](https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-2018-turno-celulares-225148)
- EL PERUANO. (07 de septiembre de 2018). *busquedas.elperuano.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [busquedas.elperuano.pe: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-norma-sanitaria-para-restaurantes-y-servicios-afin-resolucion-ministerial-no-822-2018minsa-1689230-3/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-norma-sanitaria-para-restaurantes-y-servicios-afin-resolucion-ministerial-no-822-2018minsa-1689230-3/)
- Espinoza, R. (31 de mayo de 2015). *www.robtoespinoza.es*. Recuperado el 06 de diciembre de 2018, de [www.robtoespinoza.es: https://robtoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/](https://robtoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/)
- Gestión, D. (30 de Junio de 2018). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168>
- Hinojosa, C. (02 de junio de 2017). *www.isur.edu.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.isur.edu.pe: https://www.isur.edu.pe/es/articulo/escuela-de-gastronomia/gastronomia-ecologica](https://www.isur.edu.pe/es/articulo/escuela-de-gastronomia/gastronomia-ecologica)
- INDECOPI. (25 de julio de 2017). *www.indecopi.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.indecopi.gob.pe: https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/el-indecopi-recuerda-a-los-restaurantes-y-hoteles-que-el-precio-exhibido-en-sus-listas-debe-incluir-el-igv-y-demas-recargos-al-consumo?inheritRedirect=false](https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/el-indecopi-recuerda-a-los-restaurantes-y-hoteles-que-el-precio-exhibido-en-sus-listas-debe-incluir-el-igv-y-demas-recargos-al-consumo?inheritRedirect=false)
- INEI. (01 de abril de 2016). *INEI*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de [www.inei.gob.pe: www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_inei_pobreza2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_inei_pobreza2015.pdf)
- INEI. (15 de agosto de 2017). *www.inei.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/)
- INEI. (23 de 08 de 2018). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-en-186-y-mantuvo-crecimiento-por-decimo-quinto-mes-consecutivo-10915/>
- INEI. (01 de agosto de 2018). *www.inei.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_produccion-nacional-jun2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_produccion-nacional-jun2018.pdf)
- INEI. (04 de noviembre de 2018). *www.inei.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial.pdf)

- INEI. (06 de julio de 2018). *www.inei.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cinco-departamentos-concentran-mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-del-pais-10843/](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cinco-departamentos-concentran-mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-del-pais-10843/)
- INEI. (23 de noviembre de 2018). *www.inei.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-11-noviembre-2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-11-noviembre-2018.pdf)
- IPSOS. (22 de diciembre de 2015). *IPSOS*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/apps-en-el-peru>
- Marin Cavalcanti, J. (2014). Estrategia de precios. En J. M. Cavalcanti, *Planeamiento de marketing* (pág. 15). Arequipa: Universidad San Pablo.
- MINCETUR. (10 de abril de 2018). *www.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.gob.pe: https://s3.amazonaws.com/gobpe-production/uploads/document/file/31735/Imagen.aspx.pdf](https://s3.amazonaws.com/gobpe-production/uploads/document/file/31735/Imagen.aspx.pdf)
- MTPE. (08 de julio de 2003). *www.trabajo.gob.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.trabajo.gob.pe:](https://www.trabajo.gob.pe)
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/normasLegales/LEY_28051_2003.pdf
- Oblitas, L. S. (30 de abril de 2018). *www.elcomercio.pe*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.elcomercio.pe: https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057)
- Perú Retail. (30 de abril de 2018). *www.peru-retail.com*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.peru-retail.com: https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/](https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/)
- Peru-Retail. (30 de Abril de 2018). *PeruRetail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima>
- PYMEX. (05 de julio de 2018). *www.pymex.com*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de [www.pymex.com: https://pymex.com/yo/suplementos/top-10/las-10-ciudades-con-mejor-calidad-de-vida-en-el-peru](https://pymex.com/yo/suplementos/top-10/las-10-ciudades-con-mejor-calidad-de-vida-en-el-peru)
- Seiner. (05 de junio de 2018). *Semana Economica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/boom-gastronomico/2018/06/05/app-urate-que-hacer-frente-a-los-apps-de-delivery/>
- Vega, J. (04 de julio de 2017). Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (D. Gestión, Entrevistador) Obtenido de [www.gestion.pe: https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668](https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668)
- Vélez, E. (10 de octubre de 2017). Aplicaciones móviles en Perú han incrementado en 63% la productividad empresarial. (D. Gestión, Entrevistador)

