



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA DIGITAL QUE PLANIFICA EL MENÚ Y COMPRAS MEJORANDO LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR”

PRESENTADO POR:

Cecilia Andrea Sandoval Méndez

Enrique Manuel Vásquez Novoa

Félix David Jurado Gamboa

Napoleón Huancayo Cruz

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: Eduardo Alberto Solís Valle

LIMA –PERU

2021

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo	7
2. Objetivo General.....	9
3. Descripción de la idea y modelo de negocio	9
4. Antecedentes.....	13
5. Análisis del Entorno.....	17
5.1 Factores políticos y legales (P).....	17
5.2 Factores económicos y financieros (E)	20
5.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)	22
5.4 Factores tecnológicos y científicos (T)	26
5.5 Factores ecológicos y ambientales (E)	27
5.6 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe)	30
6. Análisis de la Industria.....	31
6.1 Poder de negociación de los proveedores	31
6.2 Poder de negociación de los compradores	32

6.3 Amenaza de sustitutos	33
6.4 Amenaza de nuevos entrantes	34
6.5 Rivalidad de los competidores	35
6.6 Matriz perfil competitivo (Mpc) y Matriz perfil preferencial (Mpr)	38
7. Plan Estratégico de la Empresa.....	40
7.1. Misión.....	40
7.2 Visión	41
7.3 Valores	41
7.4 Objetivos Estratégicos.....	41
7.5 Análisis FODA.....	42
7.6 Estrategia Competitiva	45
8. Estrategia Comercial.....	46
8.1 Análisis de mercado	46
8.1.1 Descripción del mercado objetivo	47
8.1.2 Participación de mercado proyectada.....	49
8.1.3 TAM, SAM y SOM	50
8.2 Investigación del consumidor.....	52

8.2.1 Necesidades y problemas que solucionan	52
8.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor	54
8.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor	55
8.2.4 Posicionamiento de marca	56
8.3 Marketing MIX	57
8.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca	57
8.3.2 Estrategia de precio: valor en el mercado	65
8.3.3 Estrategia de distribución y canales	65
8.3.4 Estrategia de Comunicación integral ATL, BTL y Digital	66
9. Plan de Operaciones	68
9.1 Proceso de producción del bien o servicio	69
9.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones	74
9.3 Métodos de producción	76
9.3.1 Tiempos del proceso de fabricación	78
9.4 Gestión del inventario y proveedores	79
9.5 Gestión de calidad	80
9.6 Cadena de abastecimiento	81
9.6.1 Gestión de suministros	82
9.6.2 Gestión de proveedores	82

9.6.3 Gestión de distribución.....	83
10. Plan de Recursos Humanos.....	84
10.1 Estructura organizacional (Organigrama).....	84
10.2 Perfil del puesto. Manual de organización y funciones (MOF).....	84
10.3 Reclutamiento, selección y contratación.....	84
10.4 Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	86
10.4.1 Inducción.....	86
10.4.2 Capacitación.....	86
10.4.3 Evaluación de Personal.....	86
10.5 Motivación y desarrollo del personal.....	88
10.5.1 Incluir nuevos parámetros en los procesos de selección.....	89
10.5.2 Definición de objetivos y funciones.....	89
10.5.3 Política de incentivos.....	89
10.5.4 Desarrollo profesional.....	89
10.5.5 Promoción laboral.....	90
10.6 Remuneraciones y compensaciones.....	90
10.7 Cultura Organizacional.....	91
11. Plan Financiero.....	92
11.1 Inversión y fuentes de financiamiento.....	92

11.2 Gastos fijos y variables	93
11.3 Capital de trabajo	95
11.4 Flujo de caja proyectado a 5 años	96
11.5 Análisis de punto de equilibrio.....	97
11.6 Estados Financieros proyectados a 5 años	98
11.7 Análisis de sensibilidad.....	101
11.8 Indicadores financieros TIR, VAN	103
12. Conclusiones y Recomendaciones.....	106
12.1 Conclusiones	106
12.2 Recomendaciones:.....	107
13. Bibliografía	109
14. Índice de cuadros y tablas	112
15. Índice de Figuras.....	114
16. Índice de Anexos.....	116

1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio busca conectar a los consumidores (familias) con los caseros (vendedores) de los mercados de abastos, mediante una plataforma virtual que ofrezca productos y alimentos (abarrotes, verduras, frutas, entre otros) frescos, variados, con una atención personalizada, y ofreciendo a los consumidores más por su dinero. Esta plataforma multilateral, propone a los clientes una planificación online de menú, donde escojan sus cartas de menú y automáticamente se genera la lista de compras, según número de personas que viven en el hogar; realizando el pedido y delivery, brindando esa facilidad de planificar los platos de comida y organizar compras, generando un ahorro de tiempo y dinero. Asimismo, se implementará sugerencias de platos de comidas según preferencias de cada usuario. Por tanto, este modelo de negocio sirve como un intermediario en el cual los caseros puedan ofertar los diversos productos a los mismos precios acostumbrados, con la calidad y confianza que los consumidores ya conocen, de esta manera se pueden realizar los pedidos de forma rápida, con el respectivo pickeado y empacado por el mismo casero respetando los parámetros de seguridad e higiene.

La propuesta está dirigida a familias integradas por estilos de vida sofisticados y modernos, que buscan experiencias de vidas interesantes y emocionantes, por lo que planificar la comida semanal y hacer la lista de compra les hace sentir que pierden un tiempo valioso.

La plataforma web y el aplicativo móvil son los canales por los cuales conectarán con los clientes, la penetración generalizada de los dispositivos móviles permite que las personas se conecten a internet y hagan pedidos online mientras se hallan en movimiento. Dicho aplicativo móvil está bajo el nombre *menucasero.com* el cual será un sitio intuitivo para la

navegación. Asimismo, dispondremos de redes sociales en diferentes plataformas como Facebook, YouTube, WhatsApp e Instagram como canal de comunicación e interacción y como soporte de comunidad de usuarios que queremos generar.

En la gestión operativa es fundamental el sostenimiento del negocio, lo que conlleva a establecer políticas de calidad, niveles de cumplimiento y seguridad, transparencia, experiencia del consumidor y reputación online, donde la experiencia de compra sea valorada por el usuario desde el primer contacto hasta la post venta. Por lo que el modelo de operaciones logísticas clasifica la selección de caseros, basado en características de atención al cliente, integración y mejora continua.

El modelo de negocio será financieramente sostenible debido a la fuente de ingresos de comisión por venta, que considera un 3% del monto de cada transacción que los vendedores generen.

Se proyecta lograr posicionar la plataforma multilateral, contando con una participación del mercado del Perú del 0.3% de consumidores inscritos correspondientes a Lima Metropolitana, lo que representa llegar a 20,400 consumidores en el periodo de 5 años.

Con una inversión inicial de S/214,027.00, se realizó la evaluación financiera a cinco años, considerando la perpetuidad desde el quinto año en adelante. Además, se ha obtenido el costo de capital del 11.91% que exige el inversionista y permitiendo obtener el Valor Presente Neto, que en este proyecto es mayor a cero, por lo que se considera un proyecto viable.

2. Objetivo General

El principal objetivo de la empresa es conectar a los consumidores (familias) con los caseros (vendedores) de los mercados de abastos, mediante la implementación de una plataforma multilateral virtual que se convierta en el principal aliado de las familias para cubrir las necesidades de planificación de su alimentación diaria o semanal, así como una herramienta tecnológica que aumente las ventas de los caseros del canal tradicional.

3. Descripción de la idea y modelo de negocio

Actividad y modelo de negocio. La empresa está en la actividad de servicios, donde a través de una plataforma online se brindará el servicio de intermediación entre los caseros (vendedores) de los mercados de productos de alimentos (abarrotes, verduras, frutas, entre otros) con las familias (consumidores).

¿Por qué?

Conectar a las familias con sus caseros de siempre, promoviendo una comunidad culinaria interactiva para lograr conexiones genuinas.

¿Cómo?

Trasladar la experiencia física de compra hacia una atención virtual, amigable y confiable. Siendo el soporte tecnológico para que el casero pueda llegar a más clientes, con productos frescos y de calidad, ofreciéndole al cliente más por el dinero.

¿Qué?

La plataforma multilateral mediante la cual el consumidor puede elegir y planificar la carta de menú diario o semanal, generando sugerencias automáticas de listados de productos para compra, eligiendo al casero (vendedor) de preferencia, despachando los productos al domicilio indicado por el consumidor.

Proyecto de éxito. El *timing*, debido a la coyuntura por la pandemia del coronavirus y su efecto en los hábitos y costumbres, ha puesto en relieve la necesidad que el canal tradicional llegue a los clientes de manera fácil y segura, usando las herramientas tecnológicas. Este canal, por el tamaño de su segmento, nunca se vio tan presionado por mejorar el servicio a los usuarios.

Segmento. Abarca a familias integradas por estilos de vida sofisticados y modernos, se trata de familias de clase media peruana, familias diversas (tradicionales, monoparentales, modernas, sin hijos, LGTBI, con mascotas). Los clientes son profesionales, amas de casa, en general, personas ocupadas que necesitan los productos frescos y abarrotes en la puerta de su casa. También se trata de familias que disfrutan cocinar y disfrutar de un almuerzo hecho en casa, valorando el ahorro que esto significa. Asimismo, los caseros (vendedores de canal tradicional) son de Mercados que integran a vendedores de frutas, verduras, carnes y abarrotes, que buscan aumentar su cartera de clientes.

Se tendrá una comunidad virtual permitiendo acceder a videos tutoriales con recetas de cocina paso a paso, sostener contactos con chefs y/o compartir recetas. Se ejecutará programas de marketing digital que nos permitirá atraer a nuevos consumidores.

Propuesta de valor



Figura 1. Value Proposition Canvas de Consumidores. Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Value Proposition Canvas de Caseros. Fuente: Elaboración propia

Presentamos el modelo de negocio utilizando el BUSINESS MODEL CANVAS:



Figura 3. Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia

4. Antecedentes

El comercio electrónico en el Perú ha estado en aumento, especialmente en la época de pandemia, en donde las empresas que antes veían al *ecommerce* como alternativa lejana, tuvieron que adaptarse muy prontamente a esta modalidad, debido a que los usuarios están cada vez tomando como primera opción realizar sus compras de manera virtual.

Quedará para la historia que en el 2020 fue el año en el cual las personas en el mundo tuvieron que adaptarse a grandes cambios en sus hábitos rutinarios por las medidas tomadas por pandemia. En este sentido, las diferentes empresas tienen que acelerar su transformación tecnológica con la finalidad de darles comodidad, seguridad y protección a los clientes, a la vez que las empresas pequeñas y medianas, tienen la oportunidad de llegar a más clientes en todo lugar.

Todo este panorama trae también una gran oportunidad a los emprendimientos, como una alternativa de modelo de negocio, en el cual se busca conectar a vendedores y clientes para potenciar las ventas de uno y brindar la posibilidad de adquirir un producto o servicio al otro.

Existen en el mercado muchas opciones de supermercados virtuales y tiendas online, a esto se le suma las grandes cadenas de supermercados que han potenciado su *ecommerce* de cara a lograr una omnicanalidad para fidelizar y atraer a más usuarios, enfocados en brindar un servicio seguro y confiable, y una manera necesaria para poder seguir operando y ganar participación de mercado en medio de esta coyuntura y de la nueva normalidad reinante.

Los estudios e investigaciones recopilados a continuación, detallan los antecedentes relacionados con el presente plan de negocios:

Antecedente 1: Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Agronegocios en ESAN, “**PLAN DE NEGOCIO DE MARKETPLACE ONLINE DE FRUTA FRESCA PARA LOS MERCADOS MAYORISTAS DE LIMA METROPOLITANA**”, se detalla la problemática de la comercialización de fruta en la ciudad de Lima y como la tecnología y sus tendencias pueden contribuir a esta realidad, se identificaron los factores clave de éxito para la implementación de un Marketplace de frutas frescas en Lima, y se evidencia que el comercio online presenta una tendencia creciente entre los usuarios, esto es debido al proceso de desarrollo de la tecnología en constante innovación y las generaciones cada vez más digitales.

Determinaron también los cuellos de botella de los mercados mayoristas en la comercialización de sus frutas frescas y las oportunidades que les ofrecen un Marketplace para la resolución de dichos problemas. Para ello la propuesta de un Marketplace ofrece la oportunidad a los usuarios de realizar sus compras sin tener que desplazarse físicamente a los mercados ni usar efectivo para pagar sus compras.

Analizaron también la cadena de abastecimiento, donde se han determinado las oportunidades y amenazas tanto en el frente externo como en el interno, por el lado externo se evidencia que a la luz de las nuevas tendencias y cambio de los estilos de vida de la población y al desarrollo de nuevas tecnologías se presenta la oportunidad de implementar plataformas móviles para facilitarles sus actividades y generales el tiempo libre y como amenaza la integración hacia atrás con los productores.

Desarrollaron un prototipo de página web y aplicativo móvil teniendo en cuenta las consideraciones de: usabilidad, surtido, contenido de valor, seguridad, trazabilidad, diseño

intuitivo y servicio post venta, esto les sirvió para pronosticar la demanda potencial de la plataforma virtual (Egoavil, León, y Minchola, 2018).

Antecedente 2: Tesis para optar el grado de Maestro en Administración en ESAN, titulada **“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN DE COMIDA CASERA A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL EN LA CIUDAD DE TRUJILLO”**, detalla la idea de negocio que surge para satisfacer la demanda de comensales, los cuales buscan una alternativa de alimentación casera, a la vez que se fomenta el emprendimiento de quienes que no disponen de un capital para implementar un restaurante tradicional, pero que poseen con el talento de preparar deliciosos potajes de forma casera.

Para completar dicho análisis, los autores realizaron un levantamiento de información del mercado para lograr determinar las preferencias y comportamiento de los potenciales consumidores y de los emprendedores, dentro de lo cual lograron aceptación del 75%, respecto del modelo de negocio.

Los autores desarrollaron una estrategia genérica de diferenciación y para asegurar los factores claves y la generación de valor hacia los clientes, desarrollaron planes de marketing, operaciones y de recursos humanos para asegurar: la calidad del producto, calidad de servicio, asegurar demanda y soporte tecnológico adecuado para el desarrollo de las operaciones de intermediación.

En el estudio, el crecimiento e introducción de tecnología móvil es una oportunidad que las empresas que pretenden aprovecharla han tenido en cuenta que el crecimiento de la

penetración del Smartphone en el Perú urbano que para el 2017 fue de 40% según IPSOS. Según su estudio el enfoque social constituye un pilar en los emprendimientos en los próximos años, motivo por el cual dicho plan de negocios piensa desarrollar un enfoque de responsabilidad social y ambiental promoviendo el emprendimiento y empoderamiento de la mujer, así como el uso de materiales biodegradables. Los factores competitivos también son favorables debido a que la empresa cuenta con fuerzas competitivas a su favor para el desarrollo de negocios como son la innovación, talento humano y potencial emprendedor tratando de aprovechar las oportunidades que brinda un mercado donde no existe competencia directa en la actualidad (Paredes, Oyola, Vallejos, Vásquez, y Vigo, 2019).

Antecedente 3: Informe “**LA GESTIÓN DEL SUPERMERCADO VIRTUAL: TIPIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE ONLINE**”, artículo que analizaron los diferentes factores que influyen en el comportamiento de compra del cliente de un supermercado online. Estos factores están relacionados tanto con aspectos estéticos del sitio web, como con los procesos que tienen lugar en el momento de realizar la compra, agrupándolos en distintos grupos para analizar sus comportamientos heterogéneos, de tal manera que se busca que sean amigables para la navegación por parte de los usuarios, identificando los distintos aspectos que el emprendedor debe aplicar en un mercado virtual para incrementar la calidad del servicio brindado y lograr la satisfacción de los clientes.

El estudio determina que el Internet se está convirtiendo en un importante medio para hacer negocio y un canal para llegar a más clientes. Esto es debido a los avances en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación en general e Internet en particular ha incidido de manera significativa en la gestión de plataformas virtuales o

Marketplace, dado que internet es un medio por el cual se permite llegar a nuevos mercados y nuevos consumidores.

El número de cibernautas está en aumento cada vez, por lo que es necesario para las empresas estar presentes en la Web, para lo cual es necesario establecer las variables demográficas por segmentos, determinando las características de los segmentos.

Los autores establecieron objetivos principales, el investigar qué elementos son importantes a la hora de diseñar un supermercado virtual, y estudiar y clasificar el comportamiento del cliente de un supermercado online en función de sus actitudes frente a estos elementos (Cristobal y Marimon, 2011).

5. Análisis del Entorno

5.1 Factores políticos y legales (P)

El Perú se rige bajo un modelo económico de libre mercado, este régimen neoliberal se impuso por la fuerza durante la gestión del ex Presidente Alberto Fujimori en 1992, y se mantuvo en vigencia por los sucesivos gobiernos democráticos, beneficiando solamente a algunos grupos económicos de poder, y dejando a su suerte a las mayorías, esto se dio en una coyuntura donde reinaban los estragos del terrorismo y la hiperinflación, dando legitimidad a las modificaciones impuestas en la Constitución de 1993. Bajo este contexto fue muy común observar, la privatización de empresas públicas, la reprimarización de la economía o la promoción de los actores privados para gestionar la salud eran ejecutados bajo un programa

político establecido, de esta manera, el neoliberalismo ganó terreno como forma de organizar la sociedad impulsando el ideal de un país de “emprendedores” que fomenta el éxito individual y una cultura de egoísmo donde cada individuo vela por su propio patrimonio. Bajo esta economía social de mercado es que el Estado no interviene en la fijación de precios.

Las últimas elecciones congresales, marcaron un nuevo panorama político, como el fin de la hegemonía Fujimorista, y la nueva correlación de fuerzas en el mapa político peruano quedó marcada por la enorme fragmentación y dispersión del voto, las sorpresas del Frente Popular Agrícola del Perú (FREPP) y Unión por el Perú (UPP) y una reconfiguración del eje izquierda/derecha en el país. En un Parlamento que ya no tendrá mayorías políticas, el presidente Martín Vizcarra salió fortalecido del resultado de los comicios como consecuencia del período de confrontación política que se inició en julio de 2018, tres meses después de que reemplazara a Pedro Pablo Kuczynski al frente del Ejecutivo. Esto es un buen escenario para los comicios electorales que se celebrarán el 2021, aunque como siempre no deja marcar cierta incertidumbre e inestabilidad que mueve la inversión en el Perú debido a las posibles opciones de los nuevos gobernantes.

La organización Transparencia Internacional, en su informe de percepción de corrupción 2019, ubica al Perú en el puesto 101 a nivel mundial, esto se debe a la influencia de la empresa brasileña Odebrecht, la cual estuvo envuelta en un caso de corrupción sin precedentes, donde se sobornó con millonarias sumas a líderes políticos de Brasil, Perú y Argentina durante los procesos electorales. Este tipo de escándalos afectan la proyección de crecimiento del país (Transparency International, 2019).

Por otra parte, tenemos al sector informal, el cual se compone por empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. La informalidad laboral tiene una gran presencia en el mercado de trabajo en Perú. Se calcula que un 70% de la población económicamente activa en el país se encuentra en situación de informalidad (Publicaciones Económicas, 2019). El Perú es uno de los países que posee una de las mayores tasas de informalidad laboral en la región.

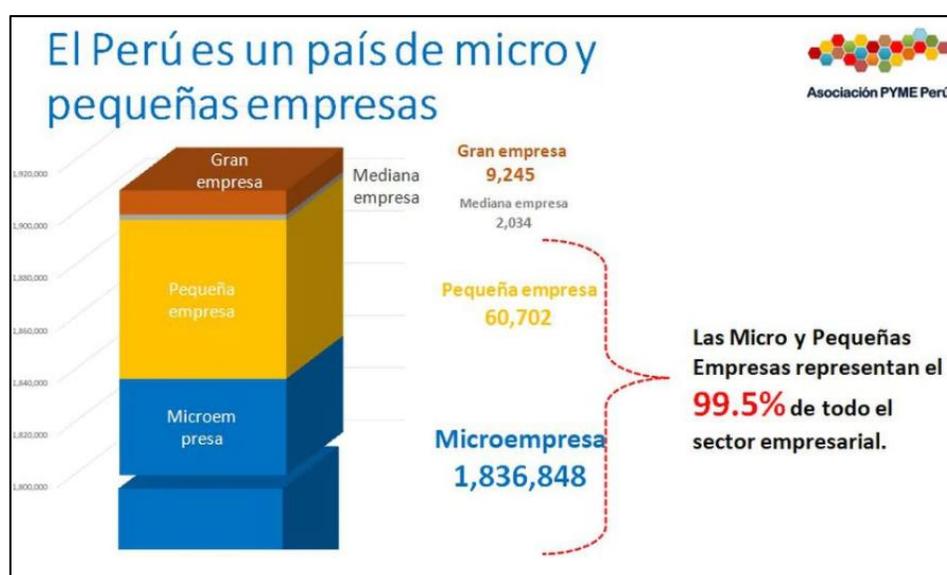


Figura 4. Fuente: Asociación PYME Perú – El Perú tiene un mayor porcentaje de Pequeñas y Micro empresas.

Otro dato importante, según el Diario Oficial El Peruano (2011) presentó el análisis de la Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733, la cual posee como objetivo garantizar el derecho fundamental de las personas a la protección de su privacidad, para lo cual prescribe que el tratamiento de sus datos personales sea proporcional y seguro, de acuerdo con finalidades consentidas por tales personas o habilitadas por ley, previniendo así que tales datos

sean objeto de tráfico y/o uso ilícito. Esta legislación establece obligaciones sobre las empresas para que aseguren un adecuado tratamiento de los datos personales de sus clientes, proveedores, trabajadores y otras personas vinculadas a su actividad, de esta manera se reconocen los derechos de los usuarios ante la ley. Gracias a estas medidas los usuarios aumentan su nivel de confianza en las nuevas plataformas digitales que están surgiendo en el país.

En el Perú existen trámites legales engorrosos para la constitución de empresas, también de las licencias municipales que en muchos casos no existe una unificación de criterios entre las entidades. Por el contrario, el estado también ha promovido de manera exitosa el emprendimiento a todo nivel a través de Innovate Perú (Programa del Ministerio de la Producción que otorga fondos no retornables a proyectos innovadores) y Start Up Perú (Programa que otorga fondos no retornables para impulsar ideas de negocio innovadoras), por lo que representa un entorno de fuerte impulso a las innovaciones e ideas de negocio. Por tanto, es el momento donde tres sectores claves se han desarrollado y unido: el gobierno, la academia y el sector privado. De esta manera, podemos decir que las políticas peruanas promueven oportunidades de negocio en el país.

5.2 Factores económicos y financieros (E)

La crisis generada por la pandemia del COVID-19 ha afectado los mercados bursátiles, que se mueven a través de las expectativas de los inversionistas respecto a la coyuntura actual y todo el año 2020.

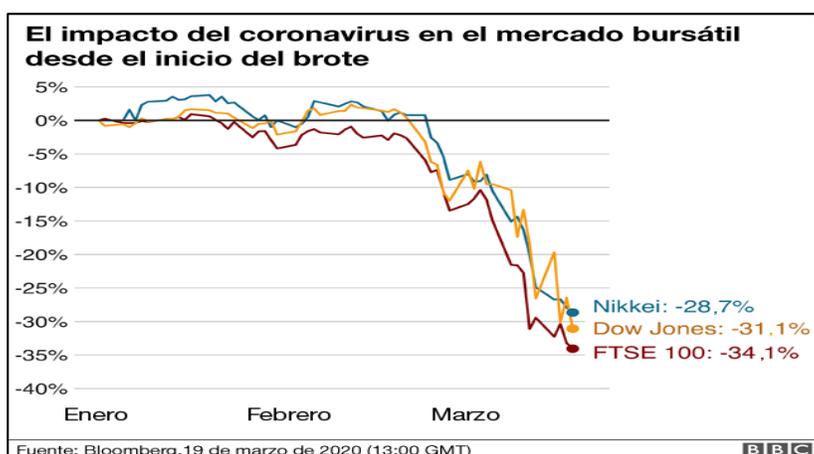


Figura 5. Impacto de la pandemia del coronavirus en el mercado bursátil

Proyecciones de la economía al 2021. Macroconsult y otros especialistas, proyectan que PBI del país en el 2021 pasaría el 5% respecto al mal año 2020.

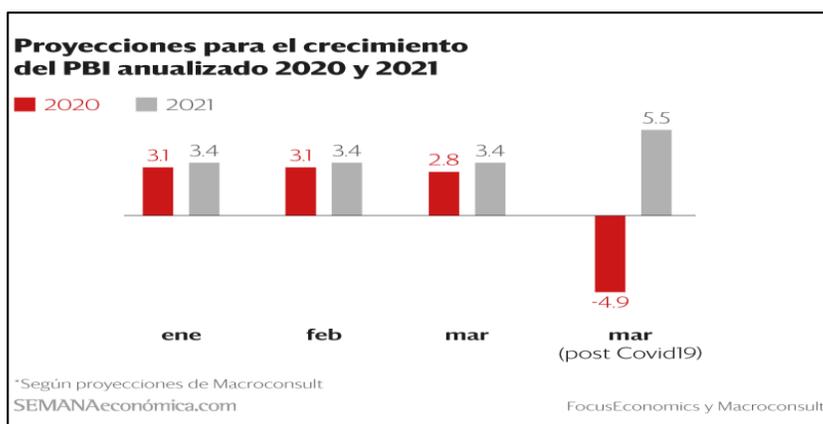


Figura 6. Proyección del PBI

La recomposición gradual macroeconómica, permitirá salir de la crisis del coronavirus y reactivar la economía, especialmente en los grandes proyectos mineros, también la construcción, viviendas y comercio.

Del mismo modo, otro aspecto dinamizador, será la tendencia de compras vía internet y pagos online, lo cual contribuirá a la recuperación gradual de la economía. También veremos aumento de teletrabajo, telemedicina y educación online entre otros.

5.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)

Población. De acuerdo con el informe de Estadística poblacional 2018, realizado por IPSOS con fuentes del INEI el Perú posee más de 32 millones de habitantes (IPSOS, 2018), de esta cantidad, un 52.1% pertenece a la población adulta entre 21 a 59 años, los cuales muestran un crecimiento progresivo en los últimos dos años.

Nivel Socioeconómico. Según IPSOS (2020) se realizó el informe Perfiles Socioeconómicos Perú 2019, para describir las características principales de los niveles socioeconómicos (NSE), presentando la distribución de los NSE por departamentos, conglomerados urbanos y las principales catorce ciudades del país. El estudio se realizó con información proyectada por IPSOS tomando como fuente el Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas y la Encuesta Nacional de Hogares 2018 (ENAHO).



Figura 7. Nivel de gasto por nivel socioeconómico

Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), elaborada por el INEI, en el 2018 la tasa de pobreza se redujo 1,2 puntos porcentuales, pasando del 21,7% al 20,5% de la población. Se considera con esta información que 313 mil peruanos dejaron de estar en condición de pobreza monetaria en el 2018. Se concluye así que, más de 6'500.000 peruanos pertenecían a hogares cuyo gasto per cápita se ubicaba en niveles de pobreza.

Otro indicador importante a tomar en cuenta es el de la fuerza laboral, que en el siguiente cuadro se describe de acuerdo a las actividades que realizan:

Indicadores de empleo nacional - Enaho

(Número en miles)

	Junio (promedio móvil tres meses)			
	2018	2019	Var. 2019 / 2018	
			%	En miles
A. Población en edad de trabajar	24 111	24 480	1.5	369
B. Fuerza laboral	17 230	17 463	1.4	233
C. Tasa de participación (B/A)	71,5	71,3	-0.1	n.a.
D. Ocupados	16 589	16 785	1.2	196
E. Tasa de ocupación (D/A)	68,8	68,6	-0.2	n.a.
F. Desocupados (B/D)	641	678	5.8	37
G. Tasa de desempleo (F/B)	3,7	3,9	0.2	n.a.
H. Fuera de la fuerza laboral (A-B)	6 881	7 017	2.0	136
Memo:				
Tasa de desempleo desestacionalizado	3,9	4,1	0.2	n.a.

FUENTE: INEI

Figura 8. Encuesta nacional de hogares. Fuente: INEI 2018

Según la consultora Kantar, en un contexto económico en recuperación, las familias peruanas y sus necesidades se enfocan cada vez más hacia la conveniencia, la proximidad y la practicidad.

De acuerdo con el estudio Consumer Insights Perú 2019 de la consultora Kantar, los supermercados mostrarán el mayor crecimiento y participación entre los canales de venta (Perú Retail, 2019).

Debido a esto, es de esperarse que para el próximo año los supermercados muestren un crecimiento de 18%, debido a que en lo que va del año tiene un market share de 16.7%. A este le seguirá las ventas directas o por catálogo (Door to Door) cuya cifra variará de 5.4% a 5.7%.

Por otro lado, las bodegas y los mercados distritales no poseen buena proyección, debido a que según la consultora su participación disminuirá de 31.6% a 29.9%, y de 30.4% a 29.9%, respectivamente. Esto generará que los pequeños negocios busquen nuevas estrategias de marketing y canales de venta.

El estudio elaborado por Seminarium por encomienda del Instituto Peruano de Economía (IPE), permite analizar cuáles son los principales rubros de gasto de los trabajadores peruanos, los cuales son:

Alimentación, comida, víveres 53%; pago de servicios 43%; pago de estudios de hijos u otros familiares 38%; gasto en ropa 24%; gasto en transporte diarios, pasajes 13%.

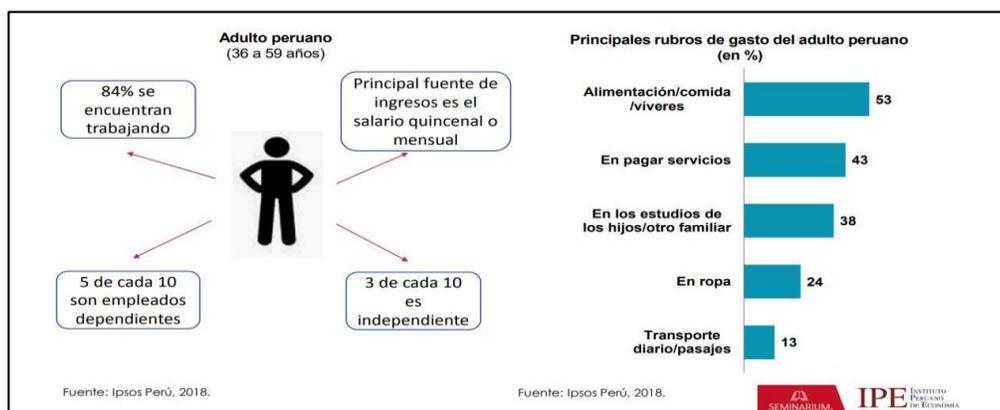


Figura 9. Participación de gastos por persona

Inclusión financiera. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Hogares, el 12.0% de los ciudadanos adultos ahorran fuera del sistema financiero, lo que representa 2.6 millones de peruanos. Este porcentaje muestra un incremento respecto al 11.3% registrado en 2016. Estas personas prefieren ahorrar sobre todo “bajo el colchón”, pero también a través de juntas o guardando el dinero con familiares o conocidos. Estos resultados sugieren la

conveniencia de un mayor esfuerzo de la banca por acercarse más a la población para comunicarles las ventajas del ahorro formal. La crisis por el COVID19, ha cambiado la forma en que viviremos de ahora en adelante, según la encuesta realizada por IPSOS, 6 de cada 10 encuestados afirma que cambiará sus costumbres permanentemente y de ellos, el 62% considera realizar un aumento en sus ahorros (INEI, 2018).

5.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

El avance tecnológico está cada vez más presente en todos los ámbitos, y debido a la crisis provocada por la pandemia del Covid 19, se hace imprescindible el papel que ocupan las tecnologías de información y comunicaciones, dado a que el entorno presencial se inmoviliza, entonces el mundo digital se dinamiza y crece potencialmente, y en cuyas tendencias se tiene:

- Nube híbrida como base de la economía digital.
- Data e inteligencia artificial, transparencia en el uso de datos, evitar consolidar negocios con empresas que no respetan el uso de datos, una tendencia que crecerá exponencialmente.
- Blockchain para transparencia e inmutabilidad en intercambio en entornos, su uso para modificar la forma de producción o distribución de alimentos, otorgando mayor confianza al usuario final.
- Transformación Digital, los procesos tradicionales se evolucionan a sistemas basados en herramientas informáticas y de comunicación de última generación, Customer Experience, Analítica, BigData.

Por tanto, el gran reto es reconocer que tipo de tecnologías permitirán un mejor beneficio en el negocio y el grado en que el público destinatario las utiliza.

Según análisis de proyecciones para los próximos años para América latina, de acuerdo a información de International Data Corporation, IDC (2019) proyectó lo siguiente:

- En el 2023, más del 30% de la nueva infraestructura de TI empresarial funcionando en América Latina estará en el Edge, en lugar de los centros de datos corporativos, en comparación con menos del 5% actual; para 2024, la cantidad de aplicaciones en el borde se triplicará.
- Para 2023, se desarrollarán y lanzarán más de 15 millones de aplicaciones y servicios digitales utilizando enfoques nativos de la nube en América Latina, la mayoría dirigidos a casos de uso de transformación digital específicos de cada industria.

Asimismo, se precisa que habrá mega tendencias que se verán con más fuerza en el consumidor post Covid-19, siendo una de ellas, el consumo digital e hiper conectividad, “Si bien la interacción personal disminuirá, se fomentará la creatividad (apalancándose en tecnología) de las personas al momento de lidiar con las actividades más cotidianas” (Orbegozo, M., 2020).

5.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

En contraste con los países más desarrollados, en el Perú los problemas ecológicos se consideran de segundo plano; de esta manera, era común ver ciudadanos con una reducida conciencia ambiental, y esto se debe a la poca educación ambiental brindada a los niños,

situación que se debe a que en el país la inseguridad ciudadana y la pobreza son los problemas con mayor prioridad. La falta de interés ambiental ha hecho del Perú un país altamente vulnerable frente a los fenómenos del cambio climático, pero gracias al desarrollo y la globalización, las nuevas generaciones de peruanos muestran mayor preocupación por el medio ambiente, lo cual se ha implantado en las costumbres cotidianas de los peruanos más jóvenes afectando su rol como consumidores. A este nuevo grupo demográfico de consumidores le importa mucho las consecuencias ambientales de sus actos y es por ello que toman en cuenta criterios ecológicos en sus decisiones de compra.

Factor	En los años 1970 - ambientalismo	En los años 1990 - verde
Énfasis	En los problemas ambientales	En los problemas subyacentes con nuestros sistemas sociales, económicos, técnicos o jurídicos
Atención geográfica	En los problemas locales (por ejemplo la contaminación)	En las cuestiones globales (por ejemplo el calentamiento global)
Identidad	Estrechamente vinculada a otras causas antisistema	Un movimiento independiente aceptado por muchos elementos del sistema
Fuentes de apoyo	Una élite intelectual , y aquellos que están al margen de la sociedad	Una amplia base social
Base de las campañas	Uso de predicciones sobre crecimiento exponencial para predecir problemas medioambientales (por ejemplo límites del crecimiento)	Utiliza evidencia de la actual degradación ambiental (por ejemplo, el agujero en la capa de ozono, el derretimiento de los glaciares)
Actitud hacia las empresas	La empresa es el problema. Generalmente confrontacional	Empresas son vistas como parte de la solución. Se forman alianzas
Actitud hacia el crecimiento	Deseo de un crecimiento cero	Deseo de un crecimiento sostenible
Visión de la interacción medio ambiente - empresa	Centrado en los efectos negativos de la actividad empresarial sobre el medio ambiente	Se centra en la dinámica interrelación entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente

Fuente: Ken Peattie y Martin Charter en Baker, 2008:728

Figura 10. Evolución de la preocupación ambiental

En el Perú es el MINAM, el que se encarga de brindar las directrices relacionadas a la política de cuidado ecológico. Según Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM, aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, y el Decreto Supremo N° 006-2019-MINAM, aprueba el Reglamento de la Ley N° 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. El modelo de negocio contempla la gestión con los caseros de los mercados para el cuidado sostenible con el medio ambiente, capacitándolos en la difusión y aplicación de la normatividad.

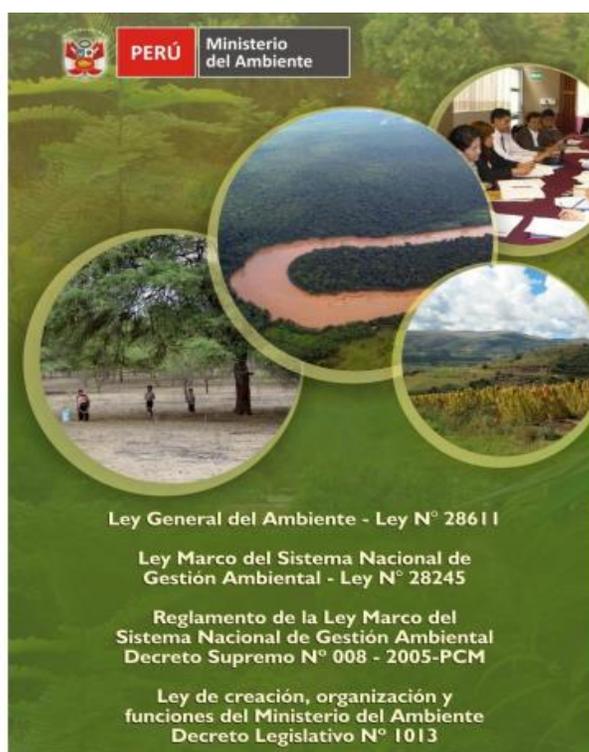


Figura 11. Normativas de conservación del medio ambiente

Menú Casero contempla y promueve la aplicación de la normatividad vigente, contribuyendo con la política de responsabilidad ecológica.

5.6 Matriz de evaluación de factores externos (Mefe)

Tomando los aspectos identificados anteriormente, se ha elaborado una matriz de factores externos, estos factores se categorizan por oportunidades y amenazas para el modelo de negocio, el indicador de 2.75 indica que las oportunidades están evitando las amenazas, las cuales se resumen en la siguiente matriz.

Tabla 1
Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Continuación política económica de libre mercado	0.03	2	0.06
2. Promoción de fondos de inversión a través de Innovate Perú y Star Up Perú para emprendimientos de base digital	0.03	2	0.06
3. Reactivación de consumo.	0.05	2	0.10
4. Principal rubro de gasto del adulto peruano es en alimentación/comidas/víveres, representa un 53%.	0.15	3	0.45
5. Comercios limitados en su aforo.	0.04	1	0.04
6. Crecimiento de la tendencia del consumo digital	0.15	4	0.60
7. El 73% de hogares cuentan con Smartphone	0.15	4	0.60
TOTAL			1.91

Amenazas			-
1. Reducción de Inversión por incertidumbre en elecciones 2021	0.05	1	0.05
2. Recesión económica por situación de Pandemia del Coronavirus	0.06	2	0.12
3. Estrictas leyes ambientales impuestos por MINAM	0.01	1	0.01
4. Regulación sanitaria para el servicio de delivery	0.10	3	0.30
5. Solo el 44% de adultos están dentro del sistema financiero	0.10	2	0.20
6. Crecimiento del canal moderno en los barrios	0.08	2	0.16
TOTAL			0.84
	TOTAL		1.00
			2.75

6. Análisis de la Industria

6.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de servicios de plataformas web, desarrolladores de software y profesionales de este sector han aumentado, existe gran cantidad de ofertas tanto locales como

internacionales. Se han ido abaratando los costos de adquisición, alquiler y desarrollo de sistemas informáticos. Es importante que se considere algunos criterios para seleccionar una buena plataforma virtual:

Que esté optimizado para SEO, que tenga un posicionamiento orgánico, especialmente en los buscadores de Google.

Que sea fácil de usar, no haya mayor necesidad de tutoriales, el uso sea intuitivo.

Que sea un APP y Web Site muy rápidos de cargar, poco peso en memoria y no necesite un internet de demasiada velocidad (ActionsCALL, 2019)

El servicio será diseñado con una arquitectura digital con tutorial, y tendrá procesos de cálculos de precios, descuentos totales, formas de pago, etc. Los cuáles serán ingresados y podrán ser modificados por el mismo cliente (casero). Por su parte, los usuarios podrán seleccionar los productos que deseen comprar y modificar las cantidades, apareciendo automáticamente los precios y el carrito de compras disponible con un click.

6.2 Poder de negociación de los compradores

La clase media peruana ha crecido desde los años 90 hasta la fecha, logrando que las clases sociales y económicas ya no sean una pirámide, sino un rombo (Arellano, 2018). Gracias a la globalización e internet, las familias se han vuelto más exigentes con sus compras, buscan mejor servicio y atención por parte de las tiendas de frutas, verduras y abarrotes, buenas ofertas y proximidad. Es importante mencionar, que también buscan dar un sentido a su compra, que se convierta en un apoyo para un país mejor, más justo y solidario,

tal vez esta es una de las razones que la mayoría de las compras en frutas, verduras y abarrotes, se hagan a través de visitas a mercados locales.

Los consumidores cuentan con poder de negociación al ir a un mercado, al poseer gran variedad de ofertas en una misma zona geográfica, si un casero les aumenta el precio a tres pasos de distancia tienen a 10 caseros ofreciéndoles el mismo producto. Este poder se diluye al ir a un supermercado, que muchas veces sólo tiene 5 productos en oferta (aceite, arroz, leche, yogurt y detergente) y el resto de productos a precios más altos que en los mercados locales. Es importante que la plataforma digital, le siga dando el poder de negociación que tiene en un mercado local físico, le permita seguir comparando con los caseros del mercado local. Asimismo, es importante mencionar que los clientes pueden elegir entre una gran variedad de plataformas que están apareciendo para compras en el canal moderno y tradicional, por lo que la plataforma debe buscar la diferenciación, generar una experiencia que le permita sentirse parte de una comunidad, donde puede realizar la planificación de los menús, y además donde se comparte sugerencias de comida, videos, tutoriales, recetas. Con estos servicios adicionales, además de las asociaciones claves con chefs, escuelas de cocina, y relación con otras familias, generemos mayor fidelidad con el servicio en la plataforma.

6.3 Amenaza de sustitutos

La tecnología se desarrolla de manera exponencial, por lo que no sólo las plataformas de servicio de intermediación entre vendedores y consumidores son las que están disponibles. Actualmente están ofreciendo robots en redes sociales, que hacen la tarea de un asistente del vendedor y de manera directa te atienden por Messenger, WhatsApp e Instagram, para que realices el pedido.

Algunos especialistas indican que los chatbots, inteligencia artificial y aprendizaje automático, seguirán evolucionando como vendedores directos que apoyan los negocios, los consumidores prefieren compras rápidas y de manera inmediata, cada vez se irán abaratando los costos de implementar esta tecnología en las redes sociales de cada tienda y podrían competir de manera directa con las plataformas de comercio electrónico, sin embargo, por ahora es bajo el uso de esta herramienta (Durand, 2020).

6.4 Amenaza de nuevos entrantes

Con información de El Comercio, las tiendas de descuento y conveniencia seguirán creciendo, sólo MASS planea abrir 300 tiendas hasta el 2022 (Salas, 2020).

Algunos especialistas atribuyen el crecimiento de este formato al cambio en la composición de las nuevas familias, ahora son más pequeñas, las mujeres trabajan y les queda poco tiempo para cocinar, el ingreso de tiendas modernas muy cerca a los barrios reduciría el uso de la plataforma. Por lo tanto, las plataformas de supermercados virtuales seguirán aumentando, por lo que es importante ingresar al mercado rápidamente y lograr una estrategia competitiva para que los caseros de los mercados locales puedan ofrecer sus servicios de forma online. La mayoría de las plataformas online tienen interés en brindar el servicio de intermediación entre bodegas y consumidores, en cambio, nosotros buscamos hacerlo entre caseros de mercados de abasto y las familias, acercando al casero de siempre a través de otros canales de atención, con el empleo de nuevas *TIC'S* que se puedan aplicar en negocios tradicionales y puedan resultar la herramienta perfecta para la expansión de un proyecto.

Las TIC, recopilan información a detalle de los clientes acerca de sus necesidades, tipo de servicio brindado, atención, características de la compra que realiza con regularidad, frecuencia de ventas (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2019).

Asimismo, el negocio establecerá convenios con escuelas culinarias, chefs, para que puedan brindar asesoría, esta sería una de las estrategias post venta.

6.5 Rivalidad de los competidores

Las empresas de venta de abarrotes, frutas y verduras a través de plataformas digitales que están actualmente en el mercado, son relativamente nuevas, ante ello, Menú Casero enfoca su estrategia en visibilizar a los vendedores, que representan los caseros de siempre, lo que garantiza la procedencia de los productos y fortalece la relación entre los consumidores y vendedores. Las empresas que normalmente atienden con delivery, son los supermercados que cuentan con tiendas físicas y ellas pertenecen al canal moderno, que solamente han logrado un posicionamiento del 30% frente al canal tradicional. Es importante mencionar, que el canal moderno, hipermercados, supermercados, discount, cash&carry y de conveniencia, están ganando mercado, de 20% pasaron a tener el 30%, principalmente por los nuevos formatos que están compitiendo muy cerca a los mercados de la zona y barrios residenciales: Tambo, Oxxo, Mass y Plaza Vea ya cuentan con más de 800 tiendas para el año 2019. La plataforma web, que busca contribuir con el pequeño empresario del canal tradicional, especialmente el de los mercados locales, tiene gran oportunidad de posicionarse haciendo uso de las estrategias que permitirá fidelizar tanto a los vendedores de productos, como a los consumidores que utilizan el servicio de intermediación online. Los consumidores han esperado que el canal tradicional se modernice, y la coyuntura del COVID 19 en el país ha

hecho ver a los vendedores de los mercados la necesidad de llegar a los consumidores, no sólo a través de tiendas físicas, sino a través de tiendas online, ya lo han experimentado, por lo que su apertura a las ventas omnicanal está iniciada y va a seguir creciendo después de la coyuntura de emergencia, generando que los negocios garanticen a los clientes la confianza de obtener productos de calidad y servicio de postventa con beneficios a través del sugerencias, recetas, videos de cocina, logrando cautivarlos emocionalmente.

Existen actualmente en el mercado distintas empresas que operan de manera virtual, ofreciendo abarrotes, carnes, frutas, verduras para la venta online como supermercados virtuales, tales como; Llevateloya.pe, Freshmart.pe y Doña Maria; y otros bajo la modalidad de intermediación entre los consumidores y los supermercados (Corner Shop), en la Tabla 2 se presenta los principales términos de ventajas, desventajas y oportunidades de la competencia. Cabe destacar que Menú Casero se diferencia de las anteriormente mencionadas porque su propuesta de valor se da mediante la conexión de los consumidores con los caseros de siempre, recibiendo productos frescos, de calidad y obteniendo más por su dinero, todo esto mediante una plataforma que permite la planificación de los menús y calculando automáticamente la lista de productos necesarios.

Tabla 2
Análisis de la competencia

Competencia	Modelo de negocio	Medio digital	Aliados	Comisión por afiliación	Comisión al usuario	Canal de distribución
CORNER SHOP	Market Place	APP	Super Mercados, Bodegas	15% del pedido	entre 5% y 15% de la compra	Personal Shopper
LLEVATELOYA.PE	Supermercado Virtual, Marketplace	Web	Bodegas		S/ 13.90 por delivery	Delivery Propio
FRESHMART.PE	Supermercado Virtual	Web	Mercados y empresas	no aplica	7.5 a 9.90 por delivery	Delivery Propio

El modelo de negocio tiene ventajas diferenciadoras respecto a la competencia, ya que principalmente logramos establecer una conexión entre los consumidores y los caseros de siempre, adicionalmente una diferenciación se ve reflejada en la comisión que la competencia le cobra a los consumidores, mientras en el modelo no está considerado este cobro, y por otra parte al casero se le cobra una comisión mucho menor que los competidores, lo cual es reflejo de los estudios de las entrevistas realizadas.

Además de ello los consumidores saben la procedencia de los productos seleccionados por ellos, ya que tienen la opción de elegir a los caseros de su preferencia.

Tabla 3
Cinco fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	ALTO	MEDIO	BAJO
Poder de negociación de los proveedores			X
Poder de negociación de los compradores	X		
Amenaza de productos sustitutos		X	
Amenaza de nuevos entrantes	X		
Rivalidad entre competidores		X	

6.6 Matriz perfil competitivo (Mpc) y Matriz perfil preferencial (Mpr)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Con base en el estudio del modelo de negocio, se realizó un análisis del entorno externo y de las principales fuerzas competitivas de la industria, de forma paralela se identificaron los principales factores de éxito de la industria.

A continuación, se desarrolla la MPC, que incluye los principales supermercados que tienen una plataforma virtual para ventas, como también a Corner Shop y Doña María por ser empresas con plataforma multilateral para ventas virtuales que ya están operando en el mercado.

Tabla 4
Matriz de perfil competitivo

N°	Factores claves de éxito	Peso	MENÚ CASERO		WONG		PLAZA VEA		CORNER SHOP		DOÑA MARÍA	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	PBI per cápita	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	Variedad de productos	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
3	Calidad de producto y servicio	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4	Precio competitivos	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
5	Marcas propias	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03
6	Cercanía, comodidad al cliente	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
7	Posicionamiento de marca, lealtad de cliente	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
8	Cumplimiento del tiempo de entrega	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
9	Atención al cliente	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
10	Servicio de delivery	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
11	Integración con fabricantes y proveedores	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
12	Sistemas y Tecnología	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
13	Comercio electrónico	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
14	Perfil del consumidor-cultura de compra	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
15	Responsabilidad con el medio ambiente	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
	Total	1.00		3.41		2.65		2.64		2.58		2.35

Matriz de Perfil Referencial (MPR). Para el análisis de la MPR, se consideró a Wall Mart por ser el referente mundial como el retailer más gran del mundo, y AMAZON por ser el minorista de venta online más importante del mundo (Analítica de Retail, 2018).

Tabla 5
Matriz de perfil referencial

N°	Factores claves de éxito	MENÚ CASERO			WALL MART		AMAZON	
		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	PBI per cápita	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	Variedad de productos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	Calidad de producto y servicio	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Precio competitivos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
5	Marcas propias	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
6	Cercanía, comodidad al cliente	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
7	Posicionamiento de marca, lealtad de cliente	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8	Cumplimiento del tiempo de entrega	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9	Atención al cliente	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
10	Servicio de delivery	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
11	Integración con fabricantes y proveedores	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
12	Sistemas y Tecnología	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16
13	Comercio electrónico	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
14	Perfil del consumidor-cultura de compra	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
15	Responsabilidad con el medio ambiente	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
	Total	1.00		3.42		3.54		3.64

7. Plan Estratégico de la Empresa

7.1. Misión

Conectar a las familias con sus caseros de siempre, trasladando la experiencia física de compra hacia una atención virtual, amigable y confiable, donde se reciba más por su dinero, y a su vez ser el soporte tecnológico para que el casero pueda llegar a más clientes, ofreciendo productos frescos y de calidad.

7.2 Visión

Ser la opción más reconocida en el mercado peruano para lograr conexiones genuinas entre familias y caseros, generando una comunidad culinaria interactiva.

7.3 Valores

- **INTEGRIDAD.** Sabemos que las relaciones confiables perduran en el tiempo, por ello nos aseguramos de generar conexiones genuinas con los Stakeholders.
- **RESPECTO:** Diseño centrado en las personas, respetando sus necesidades e intereses.
- **INNOVACIÓN.** Utilizamos la tecnología para proveer soporte que se necesita, con protocolos que salvaguarden la seguridad de los clientes y usuarios.
- **COLABORACIÓN.** Articulando esfuerzos llegamos más lejos.
- **RESPONSABILIDAD.** Promovemos el consumo responsable y compra a precios justos.

7.4 Objetivos Estratégicos

1. Posicionar la plataforma multilateral como líder del mercado de Lima en los próximos 5 años, contando con una participación del 0.3% de consumidores del mercado peruano.
2. Obtener una rentabilidad anual progresiva iniciando con 9%, a partir del segundo año del periodo de vida del proyecto.

3. Implementar durante el primer año de funcionamiento la plataforma virtual con la tecnología de Business Intelligence, analizando información detallada de los clientes, para brindarles sugerencias específicas a sus necesidades.
4. Lograr que las familias nos reconozcan como una plataforma que les genere una gran experiencia de compra virtual, con una satisfacción del NPS de 40% a partir del segundo año.

7.5 Análisis FODA

A continuación, se presenta en detalle el análisis externo y del análisis interno lo cual ha permitido desarrollar las estrategias:

Tabla 6
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Equipo multidisciplinario con experiencia en gestión y administración de startup, retail, programación y marketing digital, que permitirá el liderazgo del modelo de negocio.	1. No se cuenta con certificaciones en procesos que haría atractivo al mercado digital.
2. Disponibilidad de recursos financieros para la adecuada implementación del negocio.	2. Canal de venta limitado al acceso por internet.
3. Pasión por crear valor no sólo para el consumidor, también para el país, al contribuir a que los microempresarios de mercados de abastos se sumen a la nueva era de digitalización, hiperconectividad y negocios online, y mejorar sus ventas en esta nueva normalidad.	3. Ventas y márgenes sujetos a estacionalidad del mercado.
4. Buen modelo de negocios, con validación del problema, solución y mercado objetivo amplio, que permite validar el mercado y alcanzar el escalamiento y replicabilidad.	4. Atomización del mercado, frente a la creciente preferencia por comprar on line.
5. Contactos del sector empresarial para presentar la idea de negocio, buscando levantar capital y financiamiento.	5. Posicionamiento de marca y lealtad del cliente.
Oportunidades	Amenazas
1. Continuación política económica de libre mercado	1. Reducción expectativas para Inversión por elecciones 2021
2. Promoción de fondos de inversión: Innovate Perú y Star Up Perú para emprendimientos de base digital	2. Recesión económica
3. Reactivación de consumo.	3. Burocracia gobierno limita Inversión
4. Reducción de emisión contaminante al optimizar envíos.	4. Leyes ambientales del MINAM
5. Principal rubro de gasto del adulto peruano en alimentación/comidas/víveres, representa un 53%.	5. Regulación estricta para el servicio de delivery
6. El canal moderno estará limitado en su operación física.	6. Solo el 44% de adultos están en el sistema financiero
7. Crecimiento de la tendencia del consumo digital.	7. Crecimiento del canal moderno en los barrios.
8. El 73% de hogares cuentan con Smartphone.	

Tabla 7
Estrategias FO FA DO DA

Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> -Gestión e innovaciones para promover y acceder a fondos de inversión que permitan generar mayor valor y expandir el negocio (F1,O2,O3). - Gestionar los recursos financieros de manera eficiente orientados al plan de marketing para captar el mayor número de clientes del segmento de mercado (F2,O1,O5). - Branding enfocado a la nueva era del consumo digital y responsabilidad social, generando desarrollo a los caseros y la comunidad que los rodea. (F3,O4,O7,O8). - Posicionamiento de nuestra Plataforma Virtual y difundir los beneficios al cliente en una comunidad y con tendencia al consumo digital (F4,O6). - Fortalecer gestiones con asociaciones empresariales para garantizar los capitales necesarios en el negocio (F5,O2). 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el soporte de fondos de inversión se gestiona alternativas de certificaciones como compromiso con el Medio Ambiente en mejora del negocio (D1,O2). - Con la tendencia del consumo digital y la tecnología en los hogares, se debe promover y mejorar el limitado canal de venta por internet (D2,O7,O8). - Con información del mercado, de la economía se puede mejorar las proyecciones del negocio (D3, O3,O5). - Orientar el posicionamiento, considerando las nuevas tendencias de consumo (D5,O7).
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación considerando la situación económico financiera (F1,A1,A2,A3, A6). - Impulso de innovación para generar barreras ante el crecimiento de canales modernos (F4,A7). - Gestión de alianzas sobre servicio de delivery (F1,F4,A5). - Implementar medidas de capacitación a los caseros en la aplicación de la normatividad ambiental vigente (F1,F3,A4). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener y mejorar el segmento dada la atomización del mercado y al crecimiento del canal moderno, esto con el del marketing en redes sociales, promoviendo el consumo consciente de productos según estacionalidad. (D4,A7).

7.6 Estrategia Competitiva

En base al modelo de Porter (2008), que definió las estrategias competitivas genéricas, la estrategia de Menú Casero se basa en el liderazgo en un segmento enfocado en diferenciación, que cuenta con dos nichos de mercado a conquistar y atender: Familias y Caseros de los mercados de abastos.

Las familias objetivo son aquellas que cocinan en casa, ya sea por ahorro, por salud, por pasión por la comida. Para ellos, se ofrecerá servicios que le faciliten el proceso de preparación de los alimentos, a través de:

- Servicio de lista de menú diarios, semanales, ayudando a organizar los platos de comida que requerirán por día.
- Generación automatizada de listas de productos sugeridos.
- Aplicativo y Sitio Web que les permita realizar las compras de los insumos requeridos, donde podrán encontrar no sólo productos del casero de siempre, también videos tutoriales, sugerencias y ofertas.
- Comunidad virtual de los amantes de la cocina, donde se podrán compartir fotos y videos de las comidas preparadas, recibir asesoría y recomendaciones de otras personas, relacionarse con especialistas en torno a los alimentos.

Les ofreceremos una comunidad amante de la cocina, donde cada compra signifique colaborar con los vendedores de los mercados, ayudar a generar empleo, obtener productos frescos, a buenos precios, compartir y aprender sobre preparación de comida.

En relación con los caseros, se brindará soporte tecnológico a través de una plataforma que les permita interactuar con el consumidor, presentando una atención con productos frescos, de calidad y a precio justo, que no les darán puntos como las grandes cadenas de supermercados, pero si les darán yapa. Les daremos voz y una tienda virtual para que sigan en contacto con los consumidores a pesar de la pandemia, del trabajo y de las ocupaciones diarias en general.

Tabla 8
Estrategia competitiva

Ventaja Diferencial			
		Precio bajo	Carácter único
Objetivo estratégico	Todo el mercado	Líder en costos	Diferenciación
	Un segmento	Segmentación enfocada en costos	Segmentación enfocada en diferenciación “Menú Casero

Nota. Fuente: Elaboración propia

8. Estrategia Comercial

8.1 Análisis de mercado

Mercado Meta y Segmentación del Mercado. Geográfica, Demográfica, Psicográfica y Estilo de Vida.

8.1.1 Descripción del mercado objetivo

El target son las familias de clase media peruana, profesionales, independientes, amas de casa, en general, personas ocupadas que necesitan los productos frescos y abarrotes en la puerta de su casa, y con poco tiempo para la planificación de sus menús diarios o semanales. También se trata de familias que disfrutan cocinar y disfrutar de un almuerzo hecho en casa, valorando el ahorro que esto significa.

Las principales variables de segmentación (geográfica, demográfica, Psicográfica y de comportamiento) se resumen en:

Tabla 9
Mercados en Lima y Perú

Descripción	Cantidad
Número de mercados en Perú	2612
Número de mercados en Lima	1121

Nota. Fuente: INEI 2017

Tomando en consideración que en Lima se encuentra el 42.9 % del total de Mercados de Abastos registrados en Perú, la estrategia para iniciación de operaciones de Menú Casero se centrará en la ciudad de Lima, con un número de 131 200 puestos de los Mercados.

Respecto al segmento de consumidores, se detalla:

Tabla 10
Mercado objetivo de consumidores

Variables	Condición
Variables Geográficas	
Ubicación geográfica	Perú
Variables Socioeconómicas	
Nivel Socioeconómico	Clase media
Variables Demográficas	
Edad	20 años a 60 años
Sexo	Masculino o Femenino
Estado civil	Solteros, Casados, Viudos o Divorciados
Ocupación	Profesionales, Independientes, Estudiantes
Origen étnico	Indistinto
Nacionalidad	Indistinto
Variables Psicográfica	
Estilo de vida	Sofisticados y modernos
Tipo de compra	Online
Características y aspectos valorados	Realización personal, reconocimiento de la sociedad, gustan compras virtuales, adquieren productos de marca, artículos que faciliten tareas del hogar, apariencia e imagen personal, gustan comprar cosas novedosas, pendientes de nuevas tendencias, valoran servicio y calidad.
Tecnologías para conectarse a internet	Computadora de escritorio, Portátil, Teléfono inteligente, Tablet y Televisor inteligente.

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Participación de mercado proyectada

De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas e informática (2017), se ha realizado la proyección sobre la base de la composición de los hogares en Lima Metropolitana.

Cantidad de familias en Lima Metropolitana

ZONAS	EIDADES								AÑO 2020
	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	
	289,007	224,102	217,478	241,866	186,375	174,128	177,054	139,936	1,649,944
LIMA	10,918	8,594	8,379	9,617	7,918	7,831	8,094	6,560	67,911
ATE	31,941	23,348	21,220	22,545	16,719	14,801	14,159	10,700	155,431
BARRANCO	1,045	842	881	1,036	805	932	1,074	870	7,485
BREÑA	2,884	2,335	2,232	2,531	2,199	2,291	2,430	1,992	18,893
CHORRILLOS	14,370	11,134	10,801	12,268	9,477	8,556	8,439	6,559	81,603
COMAS	21,975	17,858	17,968	19,890	14,360	12,628	12,958	10,939	128,575
EL AGUSTINO	9,153	6,680	6,072	6,733	5,316	4,886	4,722	3,396	46,957
INDEPENDENCIA	9,165	7,215	7,191	8,562	6,614	5,450	4,900	3,686	52,783
JESUS MARIA	2,635	2,179	2,171	2,465	1,998	2,092	2,501	2,095	18,136
LA MOLINA	6,975	5,290	5,249	6,275	5,111	5,175	5,864	4,858	44,797
LA VICTORIA	7,937	5,780	5,310	5,784	4,680	4,540	4,803	3,866	42,700
LINCE	1,818	1,577	1,553	1,747	1,438	1,508	1,748	1,441	12,830
LOS OLIVOS	17,903	13,484	12,324	13,065	10,287	9,946	10,189	7,831	95,029
LURIN	3,955	2,903	2,833	3,155	2,335	1,969	1,740	1,338	20,228
MAGDALENA DEL MAR	1,923	1,623	1,737	1,891	1,549	1,686	1,876	1,548	13,833
MAGDALENA VIEJA	2,727	2,205	2,243	2,513	2,167	2,378	2,611	2,146	18,989
MIRAFLORES	2,637	2,498	2,690	2,961	2,308	2,589	3,000	2,626	21,309
RIMAC	6,704	5,226	4,981	5,695	4,691	4,550	4,921	3,771	40,539
SAN BORJA	4,116	3,400	3,491	4,110	3,269	3,318	3,732	3,139	28,574
SAN ISIDRO	1,648	1,467	1,497	1,902	1,675	1,734	2,018	1,672	13,614
SAN JUAN DE MIRAFLORES	18,810	14,123	13,169	14,370	11,536	10,840	10,611	7,666	101,125
SAN LUIS	2,558	2,007	2,036	2,230	1,677	1,479	1,422	1,131	14,541
SAN MARTIN DE PORRES	30,351	23,437	22,564	25,754	21,270	20,006	19,352	14,154	176,887
SAN MIGUEL	5,089	4,251	4,291	4,911	3,975	4,102	4,329	3,553	34,500
SANTA ANITA	12,404	9,367	8,461	8,126	5,591	4,950	5,088	4,400	58,386
SANTIAGO DE SURCO	12,651	10,266	10,791	13,091	10,491	10,716	11,280	9,042	88,328
SURQUILLO	3,509	2,969	3,058	3,280	2,578	2,545	2,851	2,452	23,243
VILLA EL SALVADOR	21,641	16,315	16,269	17,868	12,040	10,390	10,175	8,548	113,246
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	19,566	15,729	16,013	17,493	12,303	10,241	10,169	7,958	109,472

Figura 12. Proyección de viviendas por distrito 2020. Fuente INEI

Tomando los datos proyectados en base a la población de Lima metropolitana, procedemos a proyectar el crecimiento de la población de los distritos en estudio obteniendo como resultado que la cantidad de familias que conforman el mercado serían 1 649 944.

8.1.3 TAM, SAM y SOM

El Mercado Total Disponible (TAM) que se ha considerado para la plataforma MENCASERO se compone de dos grupos de personas que interactuarán en ella; el conjunto de vendedores (caseros) que podremos adherir a la plataforma, así como la cantidad de usuarios (compradores) que podremos cautivar con el sistema, para ello se han considerado los datos de la tabla 7, en donde se entiende que la cantidad de mercados en Perú asciende a 2612 contando con 305604 puestos de mercados; a su vez según la Encuesta Nacional de Hogares 2019, la cantidad de familias consumidoras que se enmarcan en el perfil de segmentación en Perú es de 6,754,074.

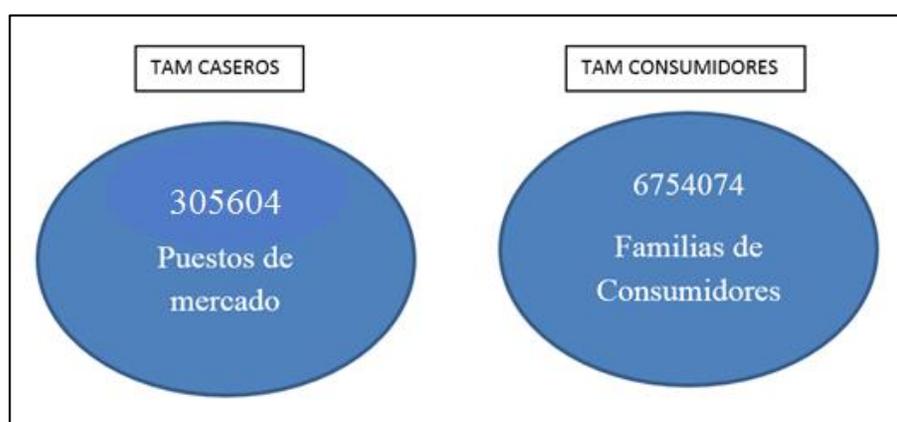


Figura 13. Mercado Total Disponible (TAM)

El Mercado Disponible Útil (SAM) en el cual inicialmente operaremos se refiere únicamente a Lima Metropolitana, debido a las ventajas logísticas que presenta y la posibilidad de mejorar la llegada a los consumidores, así como por la facilidad y gran concentración de personas que hemos catalogado en la segmentación según el gráfico 12, es así que en Lima tendremos 131200 puestos, de los cuales pretendemos afiliar inicialmente un 15% siendo esto 19680 puestos de vendedores, la cantidad de familias consumidoras que Lima nos ofrece según la figura 12, es de 1649944 de las cuales pretendemos adherir el 20% (329998 familias) siendo esto el 4.98% de familias del Perú.

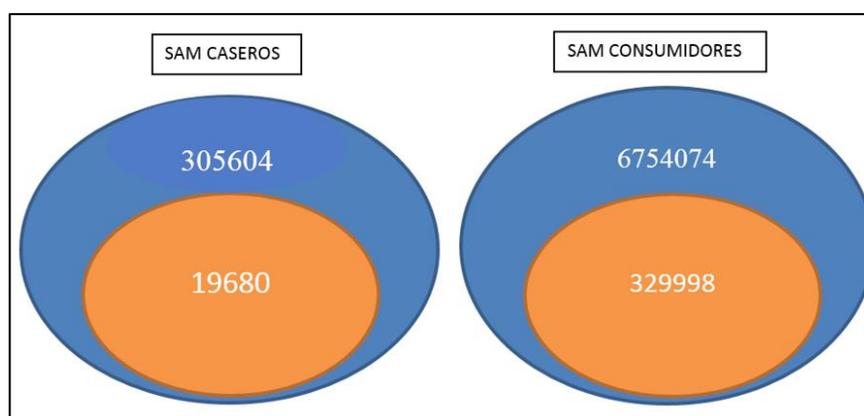


Figura 14. Mercado Disponible Útil (SAM)

Finalmente, el Mercado Útil Obtenible (SOM) que se espera capturar en el primer año de operaciones referente a los caseros es de 7.99% del Mercado Disponible Útil (SAM) y 0.51% del TAM, en tanto el SOM que se espera obtener referente a los consumidores en el primer año de operaciones es de 4.99% del Mercado Disponible Útil (SAM)) y 0.24% del TAM . Estos valores se han calculado con base a los posibles resultados de publicidad detallados en el plan de marketing.

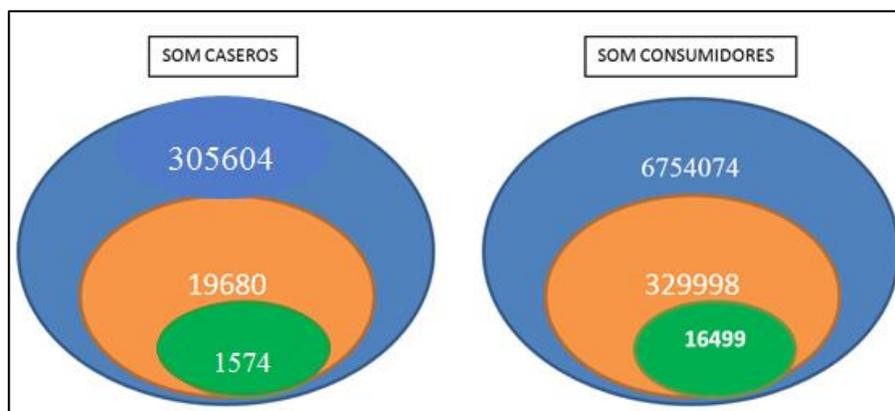


Figura 15. Mercado Útil Obtenible (SOM)

8.2 Investigación del consumidor

8.2.1 Necesidades y problemas que solucionan

En la actualidad podemos hablar de un consumidor inteligente, que analiza, busca y compara tanto online como offline. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 le ha obligado a estar más presente en el internet, ya sea a través de su Computadora, Tablet o Smartphone, por lo que contamos con un mercado potencial de compradores online de más de 6 millones en el país (IPSOS: junio 2020), cifra que seguirá creciendo.

La coyuntura actual, ha llevado a las personas a cambiar sus hábitos de consumo, especialmente los relacionados a la alimentación, llevando a replantearse nuevas opciones de consumo.

CONSUMIDORES. Según la información consolidada de las encuestas y entrevistas se tiene:

- Los consumidores de los mercados de abastos el 75%, realiza compras por lo menos 1 vez a la semana.
- Lo que más valoran los consumidores es obtener productos frescos, seguido por su variedad, con precios justos y con una atención personalizada.
- El 44% de los consumidores desearía poder pagar sus compras usando tarjeta o un medio digital.
- Los consumidores manifiestan que gastan en promedio 280 soles cada vez que van al mercado.

VENEDORES. Se tiene los siguientes datos de las encuestas y entrevistas:

- Para los caseros, se determinó que el promedio de compra es de S/ 25.00 soles, con una frecuencia de compra de dos (02) veces por semana.
- Los caseros manifestaron que la preferencia de sus clientes se debe al buen trato que brindan (59%), seguido del buen precio que ofrecen (18%), a la variedad de productos (14%), y entre calidad y ubicación (10%).
- Los caseros entrevistados indican que el 88% de sus ventas son cobradas en efectivo, mientras que el 12% son cobradas vía tarjeta.
- El 77% de los caseros entrevistados indican que cuando el Cliente no puede ir a su establecimiento, los atienden usando la vía Telefónica o alguna red social, y el 23% solo atienden de manera presencial.

- A los caseros les gustaría ofrecer sus productos de manera virtual en un 50% y ofrecer el servicio de delivery en un 31 %.
- El 93% de los caseros manifiesta estar de acuerdo en pagar una comisión del 3% por cada transacción de venta a través de la plataforma, esta comisión es menor a la competencia, ya que servicios similares como Cornershop cobran alrededor de 15% de comisión a los vendedores.

8.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

El nuevo consumidor nos exige pasar a un marketing 4.0, de una estructura de comunicación y relaciones verticales con los clientes, a una más horizontal, inclusiva y social, y el internet ha contribuido a que estos 3 aspectos sean considerados dentro de una buena estrategia de marketing.

En el marketing 4.0 debemos contar con una marca humanizada, donde la mayor atracción de clientes se deba a que tenemos como centro de la organización a las personas. Debemos ser capaces de interactuar con los grupos específicos que se interesen por el mundo de los alimentos, la cocina y sus amenidades, donde la empresa y consumidores co-creen soluciones que nos ayuden a satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto hará que aumente la notoriedad, entonces aumente la recordación de marca y tengamos mayor probabilidad que nos recomienden.

8.2.3 Factores que influyen en la conducta del consumidor

El nuevo escenario ha impactado en el comportamiento de los consumidores, conllevando a incrementar la necesidad de usar las herramientas tecnológicas que le permitan realizar las actividades.

Por lo que, se propicia el aumento del comercio electrónico, definiendo nuevos perfiles de consumidores y generando nuevas experiencias de compra con mayor confianza a los consumidores tradicionales, permitiéndoles acceder a productos a través de canales virtuales.

Los factores que se deben tomar en cuenta y que pueden influir en el comportamiento del consumidor son:

- Campañas de marketing

Las campañas estarán enfocadas principalmente en el marketing digital, haciendo uso de las herramientas de Social Media Marketing, Posicionamiento en motores de búsqueda (SEM y SEO) y Marketing directo.

- Condiciones económicas

La plataforma al conectar los consumidores con los caseros del mercado, hará que los precios ofertados sean los más accesibles, cuidando la economía de las familias.

- Influencia del grupo

El servicio está orientado a las preferencias del consumidor, brindando un trato personalizado y cubrir las expectativas de los usuarios de tal manera que recomienden el uso de Menú Casero a su círculo de contactos, logrando integrar comunidades.

8.2.4 Posicionamiento de marca

Definido el mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir especialmente, definimos cómo nos posicionaremos en dicho segmento. El enfoque principal de posicionamiento va a estar centrada en función a una estrategia de diferenciación, basada en los atributos propios del servicio que vamos ofrecer a través de la plataforma multilateral y sus beneficios distintivos. Éste análisis se va a plantear desde los dos enfoques a los cuales está dirigido el producto; los caseros y los usuarios, el cuál buscará posicionarse en la mente de ambos actores.

Tabla 11

Posicionamiento Menú Casero

Perspectiva hacia el Casero	Perspectiva hacia el Usuario
Menú Casero ayudará a incrementar las ventas de los caseros, que se vieron afectadas por la situación actual.	Menú Casero permitirá conectar a las familias con sus caseros de siempre.
Fidelizar a clientes de siempre mediante una atención personalizada.	Permite planificar el menú de una manera ágil y sencilla.
Tener acceso a llegar a más clientes potenciales gracias a la potente plataforma digital.	Adquirir variedad de productos, frescos y con garantía que ofrece sus caseros de siempre.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para poder posicionar la plataforma online, podemos resumir lo indicado en el cuadro mediante el siguiente SLOGAN;

“Tu casero de siempre a un click”

Para lo cual logramos identificar el factor diferenciador que conecte a las familias con sus caseros de siempre, mediante la humanización de la marca, la cual va a establecer el vínculo y la comunicación correcta entre ambos, la marca pretende ser el casero especialista que le hablará al usuario y le guiará en la planificación de su menú y le ofrecerá los productos a comprar, y que éste se sienta identificado y seguro de escuchar y ser atendido por alguien en quien ya confía o conoce.

8.3 Marketing MIX

8.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca

Características: La plataforma posee soluciones integrales al generar una gran experiencia de compra a través de una planificación online de menú y que permite organizar tus compras, conjuntamente requerir el pedido y solicitar el servicio delivery, de la misma manera la plataforma va a ayudar a los caseros a fidelizar a sus clientes y la posibilidad de incrementar sus clientes potenciales. En este contexto, los servicios incluyen lo siguiente:

Estrategia de servicio orientado al Usuario: Se ha establecido lo siguiente:

- Planificación del menú según periodo a seleccionar por días.
- Elaboración automática de la lista de compras, incluyendo cantidades y precios.
- Realizar el pedido y delivery.

- Comunidad virtual, que integra cursos de comida, asesoría, videos tutoriales para los clientes, todo esto en un espacio que permite la interacción con los usuarios inscritos.

Estrategia de servicio orientado al Casero: Se ha establecido lo siguiente:

- Fidelizar a sus clientes de siempre.
- Llegar a más clientes potenciales.
- Digitalizar su negocio.
- Generar competitividad.

Beneficios del Modelo B to C (para consumidores). La propuesta de valor en este modelo, está orientada a las acciones de la satisfacción de las necesidades de los consumidores finales, donde prima mucho el factor emocional, en la cual el consumidor valora lo que le hace sentir, siendo así en resumen se expone los siguientes beneficios:

- En las plataformas APP y Web aseguran una navegación intuitiva y de fácil uso, permitiendo que de manera eficaz y rápida realicen sus pedidos.
- Se permite recibir sugerencias automáticas y obtener un listado de menús con todos los productos en cantidades necesarias.
- Ahorro por optimización de gastos en alimentación.
- Propicia el minimizar desperdicios.
- Entrega en la comodidad de tu hogar.
- Dinámicas promocionales (comunidad virtual con videos tutoriales, recetas, foros).
- Diversos medios de pago.

- Buenos precios de productos.

Beneficios del Modelo B to B (para caseros). En este modelo de marketing la dirección es hacia los caseros y se contemplan los beneficios siguientes:

- Conexión virtual con los clientes, permitiendo en forma asincrónica videos de cada casero como una ventana para presentarse y mostrar sus productos.
- Mayor visibilidad de presencia en internet y aumentar virtualmente su exposición a clientes potenciales.
- Adecuado manejo de stock según información de las preferencias de sus clientes.
- Ofrecer diversidad de formas de pago.
- Producto de todo ello lograr incrementar las ventas.

Calidad. Se implementarán planes de acción que permitan el soporte y preparación en gestión de negocios para los caseros de los mercados, formando los adecuados niveles de compromiso y atención al cliente.

Se gestionará controles de atención para cada pedido que permita validar el cumplimiento de los despachos.

Planificación de supervisiones para validar el correcto procedimiento y estado de los productos, además de ello de acuerdo a la situación actual, todo esto de acuerdo a las medidas de control ante el Covid-19.

Implementación de un canal de Whatsapp para comunicaciones con el usuario.

Tecnología. Las tendencias en tecnología y comunicaciones tienen mucha fuerza en el consumidor, y en este caso las orientadas al consumo digital e hiper conectividad, “Si bien la interacción personal disminuirá, se fomentará la creatividad (apalancándose en tecnología) de las personas al momento de lidiar con las actividades más cotidianas” (Orbegozo, M., 2020).

El modelo de negocio contempla la implementación de Aplicación Móvil y de Aplicación Web, teniéndose las funcionalidades siguientes en cada una de ellas:

Aplicación Móvil:

- Multiplataforma para Sistemas Operativos Android y iOS.
- Permite navegar en la aplicación de manera sencilla e intuitiva.
- Niveles de seguridad optimizados a través de accesos, encriptación, filtros, y herramientas de protección.
- Niveles de personalización a través de diseños, estructura adaptable, pantallas de entrada e idioma).
- Captar la ubicación a través de la geolocalización.
- Notificaciones cuando se incorporan nuevos caseros, cuando hay lanzamientos de nuevos menús y otros.
- Estadística de datos que permite el control de ventas para los caseros, y sugerencias automáticas de menús para los consumidores.

Aplicación Web:

- Compatibilidad con navegadores web.
- Diseño Web adaptable a distintos dispositivos.
- Permite navegar en la aplicación de manera sencilla e intuitiva.
- Niveles de seguridad optimizados a través de accesos, encriptación, filtros, y herramientas de protección.
- Niveles de personalización a través de diseños, estructura adaptable, pantallas de entrada e idioma.
- Eficiencia en bajo consumo de recursos.
- Estadística de datos que permite el control de ventas para los caseros, y sugerencias automáticas de menús para los consumidores.

Ventaja Diferencial. Se ha elaborado un cuadro comparativo que refleja la gestión del mercado de abastos tradicional, respecto a la gestión del servicio de la plataforma Menú Casero.

Tabla 12
Ventaja diferencial Menú Casero

Acciones	Gestión Tradicional	Gestión de La Plataforma Menú Casero
Consumidores		
• Planificación de Menús (platos de comida)	Ninguna	Cuenta con un Planificador donde el usuario escoge sus comidas, y en forma automática se genera los productos y cantidades para su preparación.
• Tiempo del proceso de compra de productos	Presencial (Aproximadamente 1 a 3 horas)	Online (Aproximadamente entre 15 a 30 minutos)
• Modalidad de adquisición de productos	Solo físico	Online desde cualquier lugar
• Modalidad de pagos	Efectivo principalmente	Tarjetas y medios digitales
Caseros		
• Captación de clientes	Esperan que lleguen a sus puestos	Campañas para atraer, captar y fidelizar a clientes potenciales.
• Experiencia	Personalizada al consumidor	Trasladar la experiencia personalizada a la plataforma a través del Marketing de Contenidos.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Logotipo. La representación gráfica que identifica y simboliza a Menú Casero es:



MENÚ CASERO			
Nombre			
Definición	COMPRAS	+ MERCADO	+ AMIGABLE
Prioridad	1	2	3
Palabras clave	Bolsa Productos Pedidos	Colorido Alimentos Naturales	Amable Confianza Alegre
Interpretación	Simbología de compras con la referencia de una bolsa, añadiendo patrones de la típica bolsa de mercado peruana.	Colores alusivos a los alimentos naturales que suelen encontrarse en los mercados.	Estilo tipográfico atractivo que transmite un tono alegre y confiable.



Figura 16. Logotipo Menú Casero

Prototipo. Propuesta del diseño del aplicativo móvil:

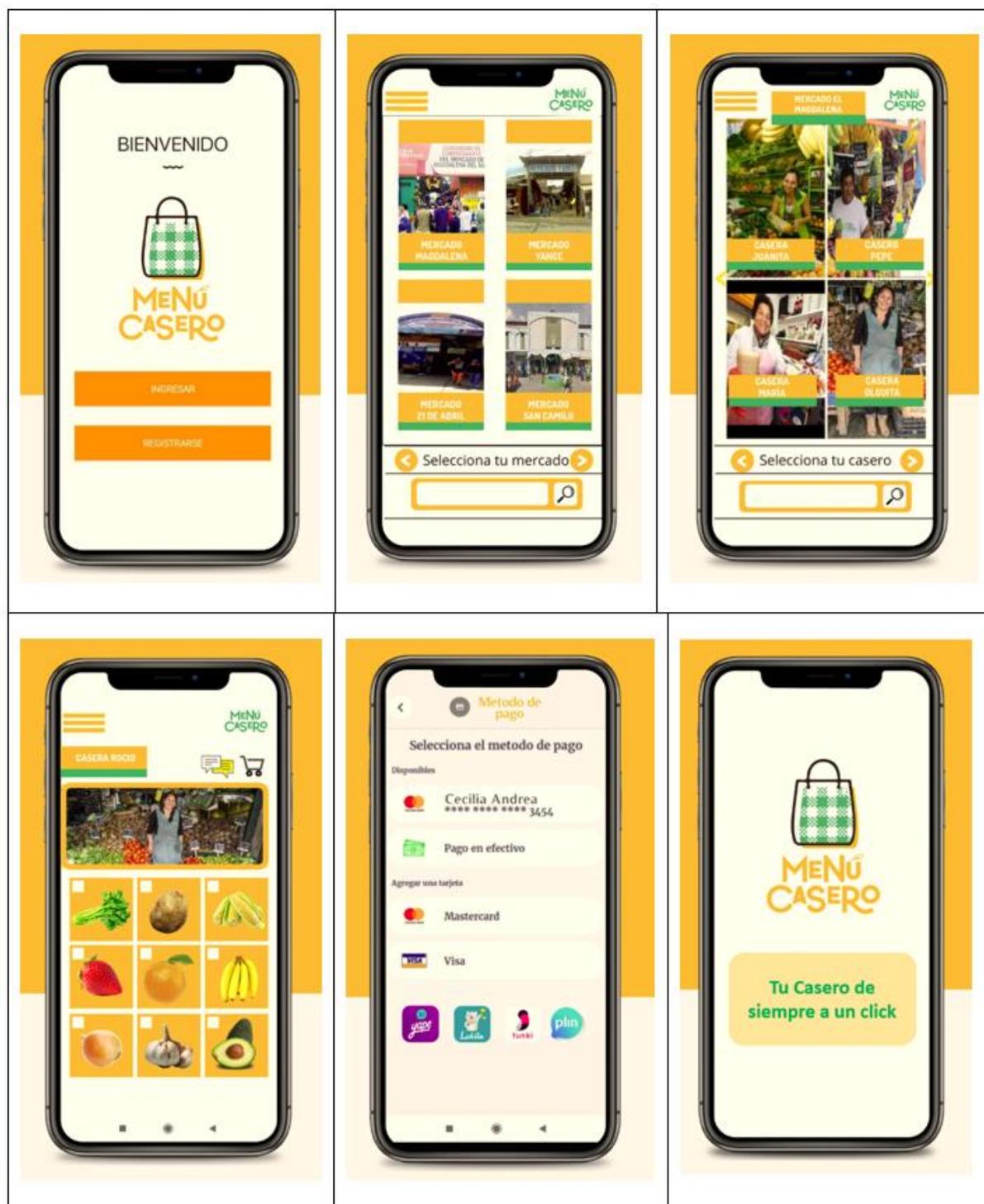


Figura 17. Prototipo Menú Casero

8.3.2 Estrategia de precio: valor en el mercado

Menú casero cobrará una comisión correspondiente del 3% a los caseros por el total de cada transacción de venta que realicen los consumidores. Este porcentaje se determinó basado en las investigaciones realizadas en campo a los caseros.

Cabe indicar que los precios de venta de los productos incluyen el IGV, y son los mismos precios que se ofertan en los mercados, más el costo de envío.

Es importante destacar en este punto que, los usuarios no tendrán que realizar ningún pago por el uso de la plataforma, es decir, será gratuito para ellos.

8.3.3 Estrategia de distribución y canales

La plataforma web y el aplicativo móvil son los canales por los cuales se establecerá conexión con los clientes.

Dicho aplicativo móvil está bajo el nombre *menucasero.com* el cual será un sitio web intuitivo para la navegación e incluye un buscador interno para los distintos productos.

Asimismo, se contará con redes sociales en diferentes plataformas como Facebook, YouTube, WhatsApp e Instagram como un canal de comunicación e interacción y como soporte de la comunidad de usuarios que queremos generar en la plataforma.

En lo referente a distribución, haremos uso de la estrategia selectiva de distribución, estableciendo alianzas con empresas que brinden el servicio de delivery. Esta alianza nos

permitirá integrar su servicio a la plataforma para que el usuario, de forma automática, pueda generar la solicitud del servicio cuando compre a través de la aplicación.

8.3.4 Estrategia de Comunicación integral ATL, BTL y Digital

Las estrategias de comunicación estarán diseñadas para permitir que MENÚCASERO logre comunicarse de manera efectiva con el público objetivo, orientadas también a difundir y potenciar la oferta de valor y ventajas, y lograr el posicionamiento, por tanto, el plan de medios contempla las siguientes acciones:

Estrategia ATL. Se realizará campañas a través de la difusión de los canales radiales, dentro de los programas de mayor audiencia, durante los cinco años de ejecución del proyecto.

Estrategia BTL. Estas estrategias estarán enfocadas desde dos perspectivas:

Perspectivas para el casero, para lo cual se realizan campañas con afiches que se colocarán en la entrada de los mercados, instalándose dos mil unidades durante el primer año, asimismo se entregará *merchandising* a los caseros.

Perspectivas para el usuario, se distribuirán volantes en forma constante en los domicilios dentro de un rango de acción de un kilómetro a las zonas aledañas a los mercados de abastos, repartiéndose el primer año cinco mil volantes por mes, teniendo un crecimiento gradual en los siguientes años. Se realizarán activaciones en las principales avenidas cercanas a los mercados y lugares de mayor concentración de público. Asimismo, se colocaran Vallas publicitarias semestralmente en tres puntos de la ciudad.

Estrategia Digital. Se comenzará con publicidad por medios digitales como son las redes sociales, Youtube, Facebook, Instagram y WhatsApp.

Asimismo, debido a que el modelo de negocio es virtual y dado el gran número de cibernautas, el enfoque será principalmente en los medios digitales, es por ello que es necesario aplicar estrategias en los motores de búsqueda de Google mediante SEO y SEM, identificando las distintas variables como segmentación demográfica, edad, preferencias de los clientes. Esta estrategia se gestionará de manera mensual para determinar su evolución y efectividad.

Tabla 13
Estrategia de Marketing, ATL y BTL

Marketing Digital

- Google AdWords
- Youtube
- Facebook
- Instagram
- WhatsApp

ATL

- Radio

BTL

- Afiches
 - Volantes
 - Activaciones
 - Merchandising
 - Vallas publicitarias
-

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14
Cronograma de acciones plan de medios - periodo 5 años

PLAN DE MEDIOS	CRONOGRAMA DE ACCIONES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing Digital	Google	Google	Google	Google	Google
	AdWords //				
	Google - YouTube				
	WhatsApp /				
	Facebook / Instagram				
ATL	Programa de radio				
BTL	Afiches, Volantes, Merchandising, Vallas publicitarias				
	Activaciones principales avenidas				

Nota. Fuente: Elaboración propia

9. Plan de Operaciones

Mediante el plan de operaciones, se determina con claridad el funcionamiento adecuado del modelo de negocio tanto para el usuario, como para los caseros del mercado tradicional, para que de forma clara y precisa se pueda describir paso a paso los procesos de operación, venta y suscripción. Así como también operar de manera eficiente y eficaz para cumplir los objetivos de la empresa y necesidades de los clientes y proveedores.

9.1 Proceso de producción del bien o servicio

El proceso para que un cliente pueda hacer uso del servicio de Menú Casero, inicia cuando el consumidor ingresa a la plataforma virtual y elige la lista de menú semanal, luego generar su lista de compras a su casero, y finalmente solicita el delivery a la dirección registrada, dicho proceso se detalla a continuación y se presenta gráficamente en la figura 19.

Ingreso al Aplicativo. El proceso de compra, se inicia cuando el usuario accede a la plataforma virtual de Menú Casero, donde la página principal o índice contiene las categorías de los servicios que ofrece la empresa.

Solicitud de Registro de Datos. Luego de ingresar a la plataforma el usuario debe registrarse llenando sus datos personales para poder hacer uso de los servicios, todo esto bajo respetando los aspectos legales vigentes.

Ingreso a video tutorial. El usuario registrado tendrá la opción de poder ver un video tutorial como una guía para la correcta navegación en la plataforma virtual, y de esta manera poder hacer uso de todos los beneficios y bondades que la empresa tiene para ellos, en caso el cliente ya conozca la plataforma puede obviar este paso e ingresar directamente a las siguientes opciones.

Selección de Menú. El cliente puede acceder a las opciones de menú semanal de su agrado, esto es libre según elección en función de los gustos y preferencias. El sistema muestra una variedad de potajes ordenados por tipo de comidas tanto nacional como internacional, el usuario podrá hacer todas las combinaciones posibles.

El equipo Comercial encargado del registro y mantenimiento de los menús y su contenido deberá garantizar que el sistema contemple la variedad de comidas.

Generación de lista de compras. El sistema, luego que el cliente haya seleccionado sus opciones de menús e ingresar la cantidad de comensales, genera la lista de los productos que el cliente tiene que comprar para la preparación.

Selección del Casero. Luego el cliente tiene que elegir el casero de su preferencia, de acuerdo a los registrados en la plataforma de Menú Casero y según su zona geográfica.

Generación de Cotización. El sistema le muestra al cliente la proforma con la cotización de la lista productos a comprar, la cual podría también ser enviada a su correo electrónico o vía WhatsApp, para que éste proceda con la aceptación o no de la compra, en caso de no aceptación el sistema le devolverá a la opción de Selección de Menú.

Selección de medio de pago. El usuario posterior a la aceptación de la compra, debe seleccionar el medio de pago a emplear y efectuar la operación.

Confirmación del Pago. La empresa posteriormente le confirmará al cliente el abono por el importe de la compra a su correo electrónico, liberando en la pantalla la opción para monitorear el status de su pedido.

Información al casero. Menú Casero comunica al vendedor la lista de productos del pedido y datos del cliente y algunas especificaciones puntuales del cliente en relación a sus productos.

Realización de Picking y Packing. El casero del mercado tradicional procede a realizar el picking de los productos y empacarlos debidamente, respetando los protocolos de salubridad e higiene.

El casero procede a realizar el picking de los productos correspondientes, luego realiza el packing respetando los protocolos de salubridad e higiene. Cuando un cliente realiza las compras a distintos caseros, pero dentro de un mismo mercado de abastos, cada casero realizará el picking y packing de los productos que le correspondan.



Figura 18. Picking y packing

Información a la empresa. El casero, una vez que tenga listo el pedido solicitado, lo almacena debidamente e informa a la empresa al finalizar el proceso para que Menú Casero.com actualice el status del pedido del cliente.

Coordinación con el proveedor de delivery. La empresa al recibir la confirmación del casero, realiza la coordinación con el proveedor del delivery según la zona, se le brinda los datos del cliente, la ubicación del mercado con los números de los puestos de los caseros a donde debe dirigirse para recoger el pedido.

Recojo del pedido. La empresa de delivery se dirige al puesto de los caseros para recoger el pedido y dirigirse a la dirección brindada por el cliente, Menú Casero procede a actualizar el status del pedido e informar al cliente que están próximo a la entrega de su pedido.

Entrega del pedido. El delivery al ubicar y llegar a la dirección brindada por el cliente, procede a entregar el pedido respetando los protocolos de seguridad.

Recepción del pedido. El cliente procede con la recepción del pedido, respetando también las medidas de seguridad, y luego el proveedor de delivery procede a retirarse. De estar conforme con el pedido el cliente finaliza en el sistema el proceso, dando la conformidad de su pedido, de lo contrario expresa su inconformidad por medio de una observación.

Recibe observación. Atención al cliente de Menú Casero.com procede a comunicarse telefónicamente con el consumidor para realizar la confirmación de la recepción del pedido y solucionar su reclamo o inconformidad de lo recibido y brindarle la pronta solución.

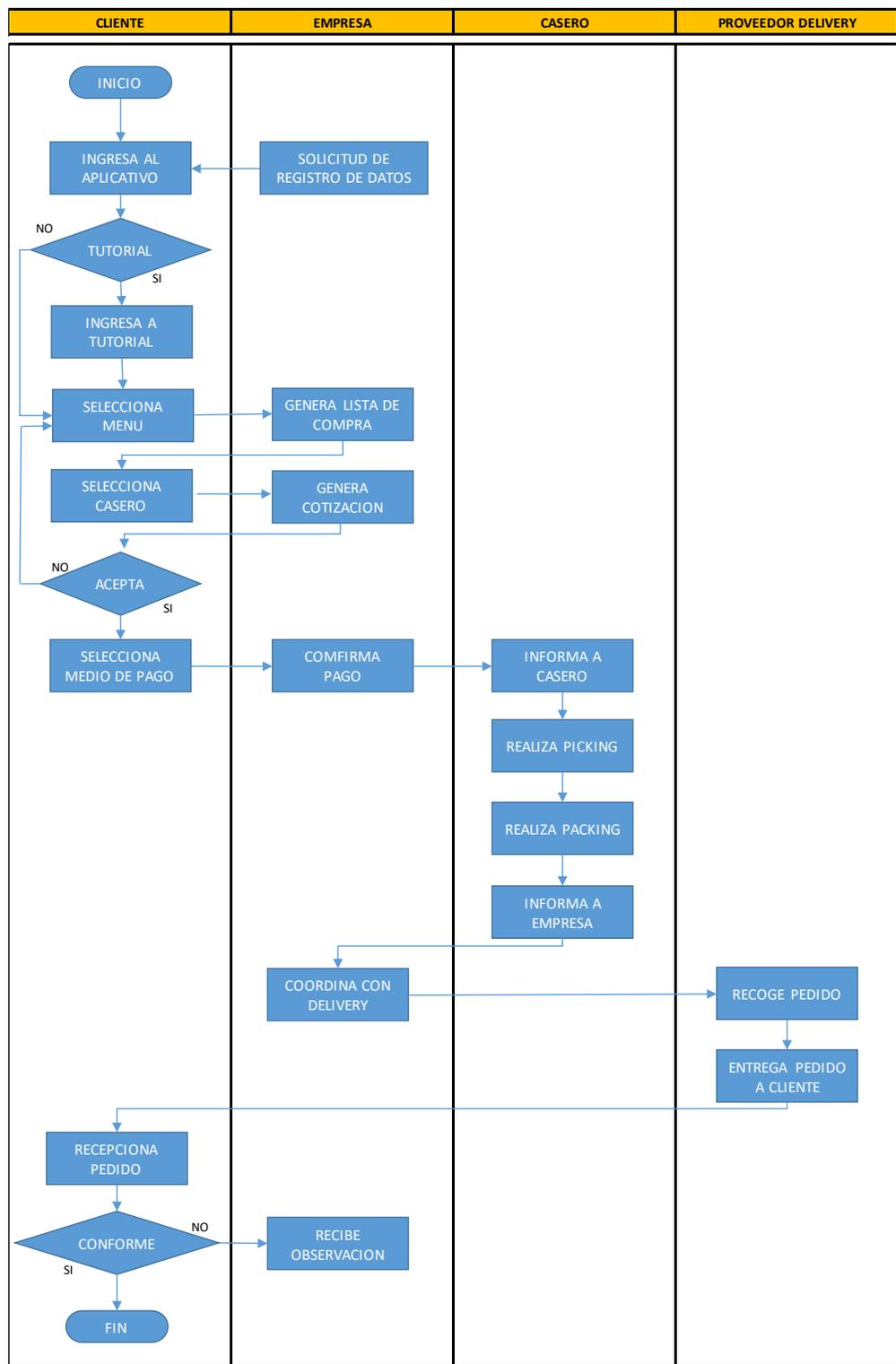


Figura 19. Diagrama de flujo del proceso de compra

9.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones.

Para determinar la ubicación idónea, se realizó el siguiente análisis:

Se consideró el método de ponderación de factores, utilizando distintos factores de riesgo con sus respectivos pesos para definir el distrito en donde se ubicará la oficina administrativa, debido a la importancia de considerar todos los factores relevantes que permitan la viabilidad integral del plan de negocio, según se detalla líneas abajo.

- **Mercado Local.** El negocio es un servicio online de intermediación entre compradores y vendedores de productos y servicios del mundo de la cocina, por lo que podríamos decir que no existe mayor relevancia en la ubicación física de las oficinas, pues los clientes y vendedores son administrados de manera virtual.
- **Recursos Humanos.** Gracias al internet y el impulso que ha recibido el teletrabajo, contamos en el país y el mundo con mayor número de profesionales con disposición para trabajo a distancia, además de una oferta mayor de especialistas en negocios de comercio electrónico: marketing digital, diseñadores de aplicativos y Marketplace, analistas de Big Data y KPI's, etc.
- **Servicios Delivery.** El negocio incorpora servicios de delivery que trabajan en Lima Metropolitana.
- **Servicios Tecnológicos.-** La ubicación de la oficina principal deberá ubicarse en ciudades que cuenten con un internet de alta velocidad, y es en la ciudad de Lima donde se encuentra mayor variedad de internet con fibra óptica y planes de proveedores con mayor calidad y condiciones en el servicio: Win, Nubyx, Ultra, Wow;

ante esto, la oficina debería estar ubicada en distritos donde confluyan la mayor cantidad de proveedores internet de la mejor calidad.

- **Costos.**- Al inicio todo emprendimiento cuenta con un capital de trabajo bastante reducido, por lo que debemos ser cautelosos en los gastos administrativos como alquiler de oficinas, se iniciarán las operaciones en los espacios de Coworking o espacios de trabajo compartidos.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas del método de ponderación a cada uno de los posibles distritos alternativos, y de acuerdo a los pesos asignados a los factores de riesgo, la puntuación más alta la obtuvo el distrito de Magdalena del Mar, con una puntuación ponderada total de 6.60, mostrado en la Tabla 15.

Por lo tanto, la ubicación estará enfocada en espacios de coworking del distrito de Magdalena del Mar, donde existen las mejores opciones de calidad, ofertas de internet de fibra óptica y costos de alquileres.

Tabla 15
Matriz de ponderación de factores

Factores	Peso	Alternativas							
		Miraflores		San Isidro		Magdalena del Mar		Santiago de Surco	
		Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado
Mercado local	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
Recursos humanos	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30
Servicio delivery	0.20	7.00	1.40	7.00	1.40	5.00	1.00	7.00	1.40
Servicios tecnológicos	0.30	8.00	2.40	9.00	2.70	8.00	2.40	9	2.70
Costos de Alquileres	0.30	4.00	1.20	3.00	0.90	9.00	2.70	3.00	0.90
Total	1.00		5.50		5.60		6.60		5.50

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.3 Métodos de producción

Dentro del diseño del proceso, se contempla desde los recursos, flujos de las operaciones, y métodos para la producción de bienes y servicios, por lo tanto sobre la base del presente servicio de Menú Casero, se hace necesario la definición del proceso que permita la claridad de la producción y productividad, considerando que así se da el apoyo a la estrategia

de producción, con la selección del correcto flujo y proceso. A continuación se muestra el proceso del servicio.

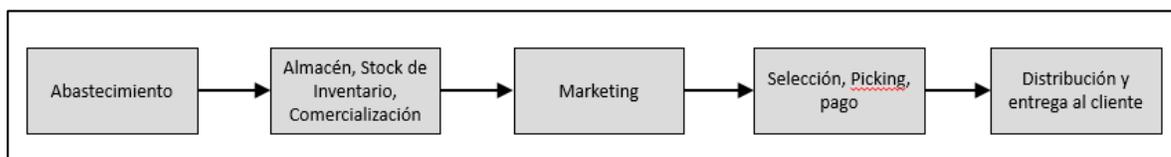


Figura 20. Proceso del servicio

- **Abastecimiento:** En esta entrada contiene todos los insumos y costos que el casero (vendedor) debe prever para atender la demanda, con la intensidad de capital requerido. A través de la plataforma se realiza la intermediación que permite a los caseros vender artículos de alimentación como abarrotes, frutas, verduras.

Por tanto los proveedores llevan los productos al local físico del casero, los cuales deben ser repuestos conforme el control de inventario.

- **Almacén, Stock de Inventario, Comercialización:** Corresponde al componente de garantizar que los bienes sean resguardados y conservados con las medidas de calidad, asimismo de mantener un inventario en línea para que no exista rotura de stock, de esta forma esto permitirá que se garantice la comercialización.
- **Marketing:** El posicionamiento está dirigido hacia el segmento de familias en su mayoría integrada por estilos de vida sofisticados y modernos, por tal motivo la estrategia en este componente contiene distintas acciones de promociones, precios a través de ofertas, y toda la información del producto que sea visible y transparente ante el cliente.

- **Selección, Picking y Pago:** En este componente la selección lo realiza el cliente a través de la plataforma online escogiendo el menú por cada día de un periodo específico, con lo cual automáticamente otorgará los productos en cantidades y pesos necesarios, pudiendo cambiar, retirar o incorporar productos, con lo cual se da confirmación, y se procede al pago, generándose un código de control.

Luego con el detalle del pedido el casero realiza el picking a través de la preparación del pedido que significa el empaque de los productos en bolsas con las medidas de seguridad y calidad.

- **Distribución y entrega al Cliente:** Se ejecuta la asignación del delivery dentro de la zona del distrito con lo cual se recoge los productos seleccionados y que son transportados al lugar indicado por el cliente en su pedido, y se culmina con la entrega y confirmación del cliente.

9.3.1 Tiempos del proceso de fabricación

Considerando que el negocio corresponde a una plataforma online basada en la intermediación entre el cliente y casero, los productos solicitados por el clientes son aquellos que se encuentran dentro del inventario de productos que pueden ser atendidos, con lo cual corresponde a mostrar los periodos de entrega de productos de los proveedores a los caseros, y estos a los clientes, que a su vez a través del delivery los productos son entregados al cliente, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

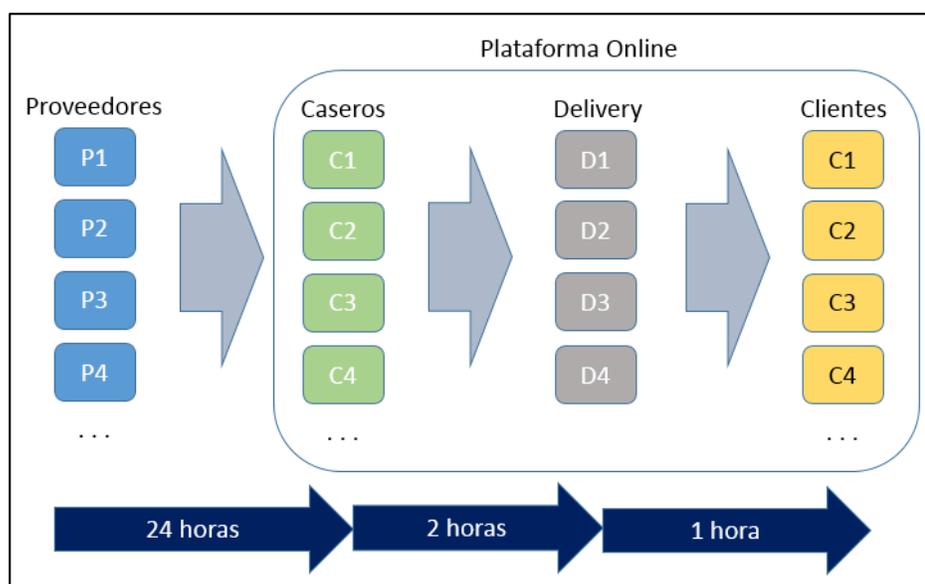


Figura 21. Tiempos del proceso de servicio

9.4 Gestión del inventario y proveedores

Gestión de Inventarios. El modelo de negocio al integrar una plataforma multilateral de intermediación entre los caseros y los usuarios, no posee inventario de productos terminados ni en proceso, puesto que los productos que adquieren las familias saldrán directamente de los propios caseros de los mercados de abastos. Únicamente vamos a contar con activos para la gestión administrativa y de operaciones, como los equipos para la oficina, los cuales serán codificados e inventariados semestralmente para asegurar su correcto funcionamiento y asegurar su vida útil.

Gestión de Proveedores. Para asegurar el correcto funcionamiento de Menú Casero, es necesario realizar una detallada evaluación de los proveedores de los servicios que harán posible la operación.

Los cuales tendrán que ser elegidos mediante un proceso claro y siguiendo los lineamientos de calidad requeridos. Los principales factores para la evaluación y adquisición de los proveedores son:

- Soporte Tecnológico.
- Experiencia en el rubro.
- Precio.
- Garantía.
- Calidad.

Cabe destacar que posterior al proceso de evaluación, se tendrá un seguimiento constante para asegurar la calidad del servicio prestado.

9.5 Gestión de calidad

Tener todos los procesos funcionando correctamente, desde el momento en que el cliente realiza un pedido hasta que recibe los productos en su casa, es fundamental para asegurar el crecimiento sostenido del negocio. Así como también asegurar la calidad de los productos ofrecidos a los consumidores, los cuales para el caso del modelo de negocio de Menucasero será de responsabilidad de los seller (caseros del mercado), pues Menucasero asume las funciones de un facilitador e intermediador entre los consumidores y el casero de siempre mediante el uso de la plataforma virtual. Sin perjuicio de lo indicado, se aplicarán parámetros para establecer estándares de calidad, tales como:

- Seguridad y control: Se implementará medidas de seguimiento para medir y controlar la satisfacción de los clientes en función del cumplimiento de sus

pedidos, asimismo se realizarán visitas inopinadas a los caseros afiliados para realizar una inspección a la mercadería.

- **Experiencia del consumidor:** Es importante para Menú Casero contar con información de sus experiencias de compra, por lo cual, se implementará encuestas virtuales que permitirá tener el alcance de la información de los consumidores, y medir los resultados. Así como también se colocaran en la plataforma virtual testimonios de clientes respecto a su experiencia de compra.
- **Entrenamiento y capacitación:** Se ejecutarán programas dirigidos a los colaboradores para la mejora continua de la gestión del negocio.

9.6 Cadena de abastecimiento

Los consumidores cada vez son más exigentes y como consecuencia, los hábitos de compra están cambiando y ajustándose a la comodidad y facilidad que el cliente encuentra en realizar compras online. Por tanto, si las empresas no se adaptan al comercio electrónico, están olvidándose del porcentaje de usuarios, cada vez mayor, que pertenece a este mercado, luego estarían perdiendo clientela.

Hoy en día, la logística en el mercado del comercio electrónico es de crucial importancia a causa de que los clientes se han puesto más exigentes en cuanto al precio del envío y a los plazos de entrega. Por ello, las empresas se deberían dotar de unos buenos partners logísticos que sean competitivos en este aspecto, ya que se está entrando en una batalla por ver quien entrega antes los pedidos y a un mejor precio.

9.6.1 Gestión de suministros

Inicialmente, se necesitaran computadoras y laptops, además de impresoras, dispositivos móviles y diversos equipos para el funcionamiento del negocio.

9.6.2 Gestión de proveedores

Para el modelo de operaciones serán importantes los siguientes tipos de proveedores:

- Operadores logísticos y servicios de transporte
- Empresas de servicio de delivery, servicios de taxi, de mototaxi.
- Desarrolladores de software e integradoras de tecnología
- Empresas de Cloud
- Empresas de Telecomunicaciones
- Empresas de pagos electrónicos

Para una plataforma virtual el buen funcionamiento de la logística como la correcta gestión de la cadena de suministros serán claves para el éxito del negocio, la calidad de servicio basado en las entregas en los plazos definidos serán los que logren cumplir las expectativas de los clientes entre otras cosas como la correcta llegada de sus productos o la efectividad de su entrega en características por ejemplo, por ello para el modelo de operaciones logísticas el proceso de selección de sellers y proveedores estará basado en algunas premisas:

- Que nos permita y se muestre flexible ante los cambios que pueda exigir el nivel de servicio acorde con las necesidades del cliente.

- Que sea parte del proceso de innovación y mejora continua, el mismo que nos permitirá disminuir costes o hacer las cosas más rápido.
- El que nos permita mostrar personalización del servicio, lo que nos ayudará a diferenciarnos de los competidores.
- Integración, que nos permita mejorar la información del tracking a lo largo de la cadena de suministro.
- Que tenga un alto nivel de atención al cliente, ya que deben resolver rápidamente las incidencias productos de algún problema a lo largo de la cadena de suministros.

9.6.3 Gestión de distribución

Este proceso se considera como uno de los más importantes puesto que los clientes deben recibir sus pedidos según la promesa ofertada.

Menú Casero incorpora servicios de delivery externos, sin embargo, se puede implementar servicio de delivery propio de los caseros, por lo que podemos ampliar zonas de ingreso bajo este sistema.

Contar con una red de distribución que se adapte fácilmente a las exigencias del mercado en relación al reparto de productos. El costo de este servicio de delivery será asumido por los clientes.

10. Plan de Recursos Humanos

10.1 Estructura organizacional (Organigrama)

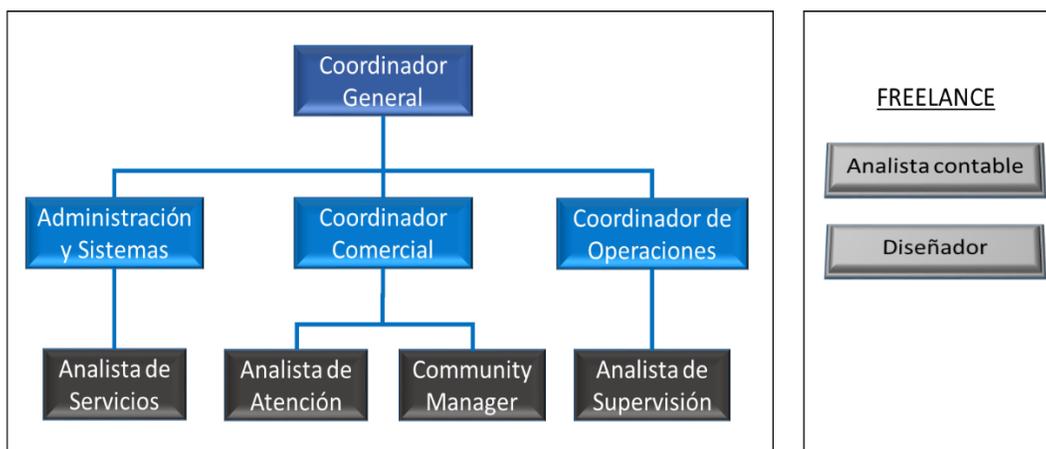


Figura 22. Organigrama Menú Casero

10.2 Perfil del puesto. Manual de organización y funciones (MOF)

La finalidad es precisar las funciones y responsabilidades inherentes al cargo, con los niveles de dependencia, coordinación y comunicación sobre la base de la estructura orgánica.

Por tanto los perfiles y funciones se especifican en el Anexo 3.

10.3 Reclutamiento, selección y contratación

Reclutamiento. La empresa “Menú Casero”, tendrá como política de reclutamiento, utilizar los medios digitales para captar a los posibles colaboradores, utilizando plataformas web de búsqueda de empleo y redes de networking como LinkedIn, de esta manera se podrá dar inicio a la pre-selección de candidatos, para los puestos que en ese momento el

emprendimiento requiera, a su vez se analizarán el desempeño de los colaboradores actuales, para poder ofrecerles nuevas posibilidades dentro de la empresa, siempre velando por mantener motivados y actualizados a los colaboradores.

Es importante mencionar que muchas veces utilizaremos los servicios tercerizados de especialistas freelance, los cuales nos ayudarán a alcanzar determinados objetivos, es en este tipo de contrataciones momentáneas que debemos tener un enfoque de evaluación de capacidades que nos permita contratar a los especialistas que puedan agregar valor al emprendimiento, para esto haremos uso de agencias especializadas en este tipo de contrataciones, las cuales nos proveerán a los especialistas que necesitamos.

Selección, Contratación. Luego de haber almacenado en la base de datos los currículos de los posibles candidatos, procederemos a seleccionar los que posean mayor afinidad con la función requerida, es así como podremos citarlos a una entrevista con el jefe del área a la cual pretendemos incorporarlo, entre las evaluaciones que el jefe de área llevará a cabo se podrán observar los aspectos psicológico, actitudinal y de conocimientos.

Una vez realizado este proceso inicial y de ser satisfactoria la evaluación por parte del jefe de área, se podrá firmar un contrato renovable, con previa evaluación de desempeño del colaborador, de esta manera el personal seleccionado iniciará el proceso de capacitación e inducción.

10.4 Inducción, capacitación y evaluación del personal

10.4.1 Inducción

Es una etapa importante para introducir al trabajador en la dinámica de trabajo, colaboración, aprendizaje y cultura organizacional de la empresa. Se delegará un encargado para una pasantía al nuevo integrante, y se le presentará con los líderes de la Empresa. En esta etapa lo más importante es darle confianza, un ambiente de trabajo cálido y que pierda el miedo a equivocarse.

10.4.2 Capacitación

La empresa brindará capacitación a los colaboradores para potenciar sus conocimientos y habilidades, en función a sus evaluaciones de desempeño periódicas.

Asimismo, el colaborador es el protagonista de su propio desarrollo profesional, por eso se pondrá a disposición herramientas de capacitación continua y con autonomía, a través del uso de plataformas educativas (Domestika, Crehana, Universidades con cursos online y otros) para desarrollar sus capacidades y plataformas de acompañamiento en mentoring, feedback, coaching, etc.

10.4.3 Evaluación de Personal

En la empresa utilizaremos la evaluación 360, que implica una autoevaluación del propio trabajador, compañeros, clientes, jefes.

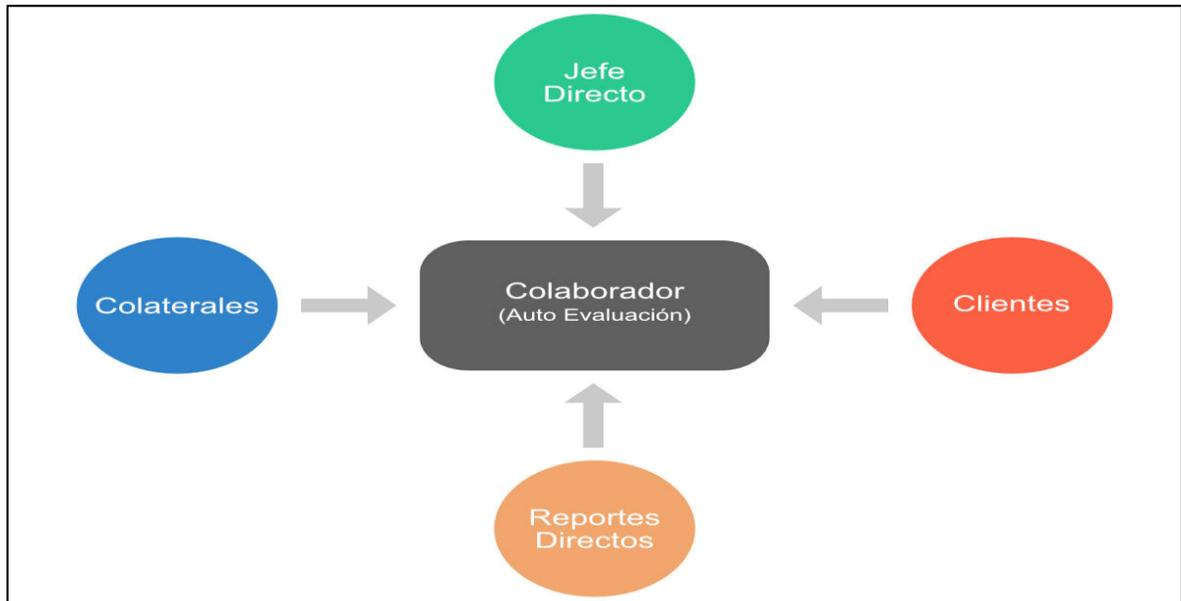


Figura 23. Diagrama evaluación 360°

Luego procederemos a una etapa de retroalimentación de acuerdo a los aspectos positivos y negativos encontrados.

Los 3 puntos clave de la retroalimentación son:

- **Metas y expectativas.** Un aspecto primordial es que tanto el jefe como el colaborador conozcan las metas y expectativas que se tiene sobre el puesto y desempeño, siempre buscando ser objetivos y realistas en la retroalimentación. Para esto, las metas deben ser específicas, medibles, alcanzable y que nos ayuden a lograr resultados para la organización, que quede claro que su trabajo debe contribuir al éxito de la empresa.

- **El proceso de retroalimentación debe hacerse de manera Directa.** Es importante conocer las emociones y comunicación no verbal del trabajador al recibir la retroalimentación, no es recomendable hacerlo a través de un correo electrónico o redes sociales, puede usarse plataformas virtuales de videoconferencias o similares. El jefe debe contar con inteligencia emocional para ayudar a sobrellevar, de ser el caso, emociones negativas del empleado de sentirse fastidiado y frustrado por una evaluación que podría considerarse injusta, por eso la importancia que de ser empáticos.
- **Explicar con ejemplos y siendo específicos.** Es importante describir los hechos y tratar de reducir o eliminar las interpretaciones sobre los resultados de la evaluación. Todo lo que se revise en la reunión deberá estar acompañado de ejemplos y de información validada, no debe quedar dudas ni mal entendidos.

10.5 Motivación y desarrollo del personal

La motivación laboral es un factor clave a la hora de conseguir que los trabajadores sean más productivos y adquieran un mayor compromiso con la empresa por lo que se trata de un elemento que todas las empresas deben tener en cuenta a la hora de establecer una relación con sus trabajadores.

La empresa en su modelo tiene establecido las siguientes acciones a implementar para generar motivación positiva combinando factores intrínsecos y extrínsecos:

10.5.1 Incluir nuevos parámetros en los procesos de selección

Los candidatos deben presentar valores personales alineados a los valores de la empresa, tales como: integridad, respeto, innovación, colaboración y responsabilidad. Todo ello en adición a las cualidades técnicas que requiera el puesto.

10.5.2 Definición de objetivos y funciones

Es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general, mediante reuniones específicas con el jefe/coordinador directo para establecer expectativas y objetivos, que serán alimentadas con las reuniones de seguimiento y monitoreo también liderados por los puestos superiores inmediatos.

10.5.3 Política de incentivos

Creemos que los logros se deben reconocer y premiar, en este contexto consideramos importante realizar reconocimiento a los colaboradores que cumplieron o superaron los objetivos planteados. Este reconocimiento se comunicará en redes internas de la empresa y se tangibilizará en un sistema de reconocimientos.

10.5.4 Desarrollo profesional

Se brindará capacitaciones especializadas a los colaboradores. Debido a que la empresa tiene una base tecnológica somos conscientes de que debemos estar en constante preparación y actualización, queremos acercar al personal las herramientas que sean necesarias para que se sientan en constante crecimiento profesional.

10.5.5 Promoción laboral

Tenemos un interés muy especial en que los colaboradores desarrollen una línea de carrera en la empresa y, esperamos, su crecimiento se alinea al crecimiento de la empresa.

Mientras que la empresa crezca, crecerán las oportunidades para los colaboradores.

10.6 Remuneraciones y compensaciones

El atraer y retener talento en Menú Casero resulta esencial para el desempeño futuro del negocio y es central para la estrategia de remuneración. La escala remunerativa tiene un sistema de pago con sueldo fijo según el cargo de cada colaborador.

La escala salarial está en función a las características del puesto de trabajo, las funciones que va a desarrollar el trabajador, los conocimientos exigidos o las responsabilidades que desempeñará. La titulación y la experiencia del empleado serán tenidas en cuenta.

Sin embargo es importante recalcar también que al ser una Start Up que inicia operaciones, así como el tamaño de la empresa, las actividades y funciones a desempeñar, conllevaron a que el Régimen Laboral bajo el que actuará “Menú Casero” será el de Micro Empresa.

10.7 Cultura Organizacional

Objetivo: Crear sentido de identidad y compromiso en los colaboradores compartiendo y asumiendo la visión y misión de la empresa a fin de llegar a traducirse en comportamientos individuales.

Valores organizacionales: Los pilares se basan en los siguientes valores:

- **INTEGRIDAD.** Sabemos que las relaciones confiables perduran en el tiempo, por ello nos aseguramos de generar conexiones genuinas con los stakeholders.
- **RESPECTO:** Con un diseño centrado en las personas, respetando sus necesidades e intereses.
- **INNOVACIÓN.** Utilizamos la tecnología para proveer soporte que se necesita, con protocolos que salvaguarden la seguridad de los clientes y usuarios.
- **COLABORACIÓN.** Articulando esfuerzos llegamos más lejos.
- **RESPONSABILIDAD.** Promovemos el consumo responsable y la compra local a precios justos.

La importancia de la cultura organizacional es latente. Debemos trabajar y cuidar este aspecto día a día para tener resultados y los efectos de la cultura de empresa llegarán solos.

11. Plan Financiero

11.1 Inversión y fuentes de financiamiento

La inversión tiene una estructura de financiamiento del 50% con aporte de los accionistas y el otro 50% con financiamiento externo.

Para desarrollar el modelo de negocio se requiere una inversión inicial en activos de S/ 214,027.00 la que está compuesta por 40% destinados a activos fijos tangibles, 44% destinados activos intangibles por la adquisición del software de la plataforma, y 16% en Capital de trabajo. Dada la naturaleza del modelo de negocio, la mayor cantidad de recursos a adquirir son de tipo tecnológico, tal como se detalla a continuación.

Tabla 16
Cuadro de activos tangibles

Núm.	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Años de depreciación
1	Computadoras	4,499.00	8.00	35,992.00	4
2	Laptops	5,299.00	4.00	21,196.00	4
3	Equipo multimedia	7,500.00	1.00	7,500.00	4
4	Impresoras	1,950.00	4.00	7,800.00	4
5	Equipo Celular 1	980.00	4.00	3,920.00	4
6	Equipo Celular 2	1,950.00	4.00	7,800.00	4
7	Televisor	1,599.00	1.00	1,599.00	4
				85,807.00	

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 17
Cuadro de activos intangibles

Ítem	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Depreciación anual
1	Software	95,000.00	1.00	95,000.00	10%

Nota. Fuente: Elaboración propia

11.2 Gastos fijos y variables

Considerando que el negocio corresponde a una plataforma multilateral online, entonces los costos que se generen representan de carácter fijo, y no corresponde gastos variables al no existir relación directa respecto a las unidades vendidas.

Tabla 18
Cuadro de costos fijos - Gastos de personal

PUESTO	TIPO	SUELDO BRUTO MENSUAL	ASIGNACION FAMILIAR	TOTAL	ESSALUD	GRATIFICACIÓN	CTS
Coordinador General	Planilla	3000.00	93.00	3093.00	278.37	1771.50	1546.50
Administración y Sistemas	Planilla	2300.00	93.00	2393.00	215.37	1421.50	1196.50
Coordinador Comercial	Planilla	2300.00	93.00	2393.00	215.37	1421.50	1196.50
Coordinador de Operaciones	Planilla	2300.00	93.00	2393.00	215.37	1421.50	1196.50
Analista de Servicios	Planilla	1500.00	93.00	1593.00	143.37	1021.50	796.50
Analista de Atención	Planilla	1500.00	93.00	1593.00	143.37	1021.50	796.50
Community Manager	Planilla	1500.00	93.00	1593.00	143.37	1021.50	796.50
Analista de Supervisión	Planilla	1500.00	93.00	1593.00	143.37	1021.50	796.50
Analista Contable	Freelance	1500.00					
Diseñador	Freelance	2000.00					
				16644.00	1497.96	10122.00	8322.00

Nota. Fuente: Elaboración propia

Según los gastos de personal por año y en comparación a los ingresos, se tiene que por cada trabajador en promedio representa el 11% en el primer año, 6% en el segundo año, 4% en el tercer año, 2% en el cuarto año y 2% en el quinto año.

Consolidado de Costos Fijos. A continuación, se presenta el cuadro con el consolidado de costos, tomando en cuenta que:

- Los datos se encuentran en valores reales.
- Los valores incluyen el IGV.
- Los datos de planilla del personal son a todo costo.

Tabla 19
Costos

N	Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Servicio de internet	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00
2	Servicio de plan de datos	7,680.00	7,680.00	7,680.00	7,680.00	7,680.00
3	Servicio de hosting	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
4	Mantenimiento Plataforma	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
5	Marketing	74,400.00	102,520.00	144,644.00	176,294.80	214,216.96
6	Capacitaciones	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
7	Alquiler de inmueble	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00
8	Útiles de oficina, y limpieza	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00
9	Planilla Personal	259,256.98	264,160.47	264,160.47	264,160.47	264,160.47
10	Freelance	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
	Total	434,796.98	467,820.47	509,944.47	541,595.27	579,517.43

Nota. Fuente: Elaboración propia

Se observa un ligero incremento de los costos debido a que la inversión en marketing se irá aumentando progresivamente. En el modelo de negocio la inversión en marketing y generación de contenido en los diversos canales impacta de manera directa en la atracción y retención de clientes, por ende, se considera el aumento de la inversión en este rubro de manera progresiva.

11.3 Capital de trabajo

En el presente plan se ha considerado el Capital siguiente con cálculo de los ingresos de ventas incrementales anuales.

Tabla 20

Capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	-33,220	-8,305	-13,842	-35,296	-50,522	141,183

11.4 Flujo de caja proyectado a 5 años

Tabla 21
Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320
Costos		-434,797	-467,820	-509,944	-541,595	-579,517
Depreciación		-17,161	-17,161	-17,161	-17,161	-17,161
Amortización		-19,000	-19,000	-19,000	-19,000	-19,000
Utilidad		12,882	100,818	260,294	742,723	1,440,641
Depreciación, Amortización		36,161	36,161	36,161	36,161	36,161
Flujo de Caja Operativo		49,043	136,980	296,456	778,885	1,476,803

El cálculo de ingresos se realizó en base al análisis de la investigación a los consumidores y su monto de compra, proyectándose las transacciones, como se muestra:

Tabla 22
Transacciones Consumidores

	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de Consumidores al mes	4,800	6,000	8,000	13,100	20,400
Compra promedio al mes por Consumidor (S/)	280	280	280	280	280
Monto de compra anual	16,128,000	20,160,000	26,880,000	44,016,000	68,544,000
Ingresos por Comisión (3%) a Caseros sobre compras realizadas de Consumidores	483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320

11.5 Análisis de punto de equilibrio

En este modelo el punto de equilibrio nos determinará el nivel de ingresos donde cubre exactamente a los costos fijos y los costos variables, con lo cual no se genera pérdidas o ganancias.

Tabla 23
Cuadro punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320
Costos Fijos	360,397	365,300	365,300	365,300	365,300
Costos Variables	74,400	102,520	144,644	176,295	214,217
Costos Totales	434,797	467,820	509,944	541,595	579,517
Punto de Equilibrio (S/)	425,885	439,862	445,146	421,586	407,781
Punto de Equilibrio del periodo (Transacciones)	50,701	52,364	52,994	50,189	48,545

11.6 Estados Financieros proyectados a 5 años

Tabla 24
Balance general

	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (SOLES)				
	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCOS	40,738	123,138	261,160	728,363	1,623,992
CUENTAS POR COBRAR – TERCEROS	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR - DIVERSAS	0	0	0	0	0
MERCADERIA	0	0	0	0	0
OTROS SUMINISTROS	0	0	0	0	0
ENVASES Y EMBALAJES	0	0	0	0	0
TRIBUTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40,738	123,138	261,160	728,363	1,623,992
ACTIVO NO CORRIENTE					
INM. MAQ. Y EQUIPO	180,807	180,807	180,807	180,807	180,807
DEPRECIACION ACUMULADA (-)	36,161	72,322	108,483	144,644	180,807
ACTIVO DIFERIDO	52,856	44,361	139,719	388,326	906,426
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	197,502	152,846	212,043	424,489	906,426
TOTAL ACTIVO	238,240	275,984	473,203	1,152,852	2,530,418
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
TRIBUTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	90,335	71,572	50,463	26,716	0
CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	90,335	71,572	50,463	26,716	0

PASIVO NO CORRIENTE					
BENEFICIOS SOCIALES	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	90,335	71,572	50,463	26,716	0
PATRIMONIO					
CAPITAL	180,807	180,807	180,807	180,807	180,807
RESERVA	0	0	0	0	0
RESULTADO ACUMULADO	0	-32,902	23,605	241,933	945,329
RESULTADO DEL EJERCICIO	-32,902	56,507	218,329	703,396	1,404,283
TOTAL PATRIMONIO	147,905	204,412	422,740	1,126,136	2,530,418
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	238,240	275,984	473,203	1,152,852	2,530,418

Tabla 25
Estado de resultados

	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (SOLES)				
	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320
(-) DESCUENTOS-REBAJAS	0	0	0	0	0
VETAS NETAS	483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320
COSTO DE SERVICIOS (-)	434,797	467,820	509,944	541,595	579,517
COSTO ADMINISTRATIVO(-)					
UTILIDAD BRUTA	49,043	136,980	296,456	778,885	1,476,803
GASTOS OPERATIVOS	0	0	0	0	0
GASTOS DE VENTAS (-)	36,161	36,161	36,161	36,161	36,161
GASTOS ADMINISTRATIVOS (-)	32,407	33,020	33,020	33,020	33,020

RESULTADO DE LA OPERACIÓN	-19,525	67,799	227,275	709,704	1,407,622
OTROS INGRESOS (+)	0	0	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS (+)	0	0	0	0	0
INGRESOS EXCEPCIONALES (+)	0	0	0	0	0
CARGAS EXCEPCIONALES (+)	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS (-)	13,072	11,034	8,742	6,164	3,263
PERD. DIFERENCIA DE CAMBIO	0	0	0	0	0
INGRESOS DE GESTIÓN	0	0	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-32,902	56,507	218,329	703,396	1,404,283
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	0	0	65,499	211,019	421,285
REI GANANCIA Y PÉRDIDA	-32,902	56,507	152,830	492,377	982,998

Análisis a los Estados Financieros:

Tabla 26

Índices de los estados financieros

Índices	2021	2022	2023	2024	2025	Fórmula
INDICES DE LIQUIDEZ Razón de circulante	0.45	1.72	5.18	27.26		Activo Circulante/Pasivo circulante
APALANCAMIENTO Endeudamiento	38%	26%	11%	2%	0%	Pasivo/Activo
RENTABILIDAD Margen de utilidad neta	-7%	9%	19%	37%	48%	Utilidad después de impuestos/Ventas

La Liquidez en todos los periodos es positiva, lo que constituye la solvencia y recursos financieros en el corto plazo para el cumplimiento de las obligaciones.

El Apalancamiento inicialmente se tiene un mayor grado de dependencia financiera con acreedores externos, el cual disminuye en los años siguientes.

La Rentabilidad tiene un resultado de crecimiento debido a la mejor gestión de ventas proyectadas respecto al incremento de consumidores y transacciones de compra.

11.7 Análisis de sensibilidad

Se presenta en los siguientes cuadros, el análisis de escenarios, tanto pesimista, esperado y optimista.

Tabla 27
Flujo de caja escenario pesimista

FC ESCENARIO PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		362,880	453,600	604,800	990,360	1,542,240
Costos		-434,797	-467,820	-509,944	-541,595	-579,517
Depreciación		-17,161	-17,161	-17,161	-17,161	-17,161
Amortización		-19,000	-19,000	-19,000	-19,000	-19,000
Utilidad		-108,078	-50,382	58,694	412,603	926,561
Depreciación, Amortización		36,161	36,161	36,161	36,161	36,161
Flujo de Caja Operativo		-71,917	-14,220	94,856	448,765	962,723
Inversión	-85,807.00					6,006
Sistema y Software (Intangible)	-95,000					
Capital de trabajo	-33,220	-8,305	-13,842	-35,296	-50,522	141,183
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-214,027	-80,222	-28,062	59,560	398,243	1,109,912

VPN pesimista = 682,238.59

Tabla 28
Flujo de caja escenario esperado

FC ESCENARIO ESPERADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320
Costos		-434,797	-467,820	-509,944	-541,595	-579,517
Depreciación		-17,161	-17,161	-17,161	-17,161	-17,161
Amortización		-19,000	-19,000	-19,000	-19,000	-19,000
Utilidad		12,882	100,818	260,294	742,723	1,440,641
Depreciación, Amortización		36,161	36,161	36,161	36,161	36,161
Flujo de Caja Operativo		49,043	136,980	296,456	778,885	1,476,803
Inversión	-85,807.00					6,006
Sistema y Software (Intangible)	-95,000					
Capital de trabajo	-33,220	-8,305	-13,842	-35,296	-50,522	141,183
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-214,027	40,738	123,138	261,160	728,363	1,623,992

VPN esperado = 1,603,439.06

Tabla 29
Flujo de caja escenario optimista

FC ESCENARIO OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		604,800	756,000	1,008,000	1,650,600	2,570,400
Costos		-434,797	-467,820	-509,944	-541,595	-579,517
Depreciación		-17,161	-17,161	-17,161	-17,161	-17,161
Amortización		-19,000	-19,000	-19,000	-19,000	-19,000
Utilidad		133,842	252,018	461,894	1,072,843	1,954,721
Depreciación, Amortización		36,161	36,161	36,161	36,161	36,161
Flujo de Caja Operativo		170,003	288,180	498,056	1,109,005	1,990,883
Inversión	-85,807.00					6,006
Sistema y Software (Intangible)	-95,000					
Capital de trabajo	-33,220	-8,305	-13,842	-35,296	-50,522	141,183
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-214,027	161,698	274,338	462,760	1,058,483	2,138,072

VPN optimista = 2,524,639.53

11.8 Indicadores financieros TIR, VAN

Tabla 30

Flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		483,840	604,800	806,400	1,320,480	2,056,320
Costos		-434,797	-467,820	-509,944	-541,595	-579,517
Depreciación		-17,161	-17,161	-17,161	-17,161	-17,161
Amortización		-19,000	-19,000	-19,000	-19,000	-19,000
Utilidad		12,882	100,818	260,294	742,723	1,440,641
Depreciación, Amortización		36,161	36,161	36,161	36,161	36,161
Flujo de Caja Operativo		49,043	136,980	296,456	778,885	1,476,803
Inversión	-85,807.00					6,006
Sistema y Software (Intangible)	-95,000					
Capital de trabajo	-33,220	-8,305	-13,842	-35,296	-50,522	141,183
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)	-214,027	40,738	123,138	261,160	728,363	1,623,992

Tabla 31

Flujo de financiamiento neto y flujo de caja del accionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo (50%)	107,013					
Cuota constante		-30,055	-30,055	-30,055	-30,055	-30,055
Amortización		-16,678	-18,763	-21,109	-23,747	-26,716
Intereses (12.5%)		-13,377	-11,292	-8,946	-6,308	-3,339
Saldo	107,013	90,335	71,572	50,463	26,716	0
Escudo Fiscal de los Intereses (EFI) - 30%		4,013	3,388	2,684	1,892	1,002
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO (FFN)	107,013	-26,042	-26,668	-27,371	-28,163	-29,053
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	-107,013	14,696	96,470	233,788	700,200	1,594,939

1) Quitando el apalancamiento (desapalancar)

Fórmula:

$$\beta_u = \left[\frac{1}{1 + \frac{D}{E} \times (1 - t)} \right] \beta_e$$

Datos: D/E = 0.3031
t = 8.32%
B = 1.07

Calculando:

Bu	0.84
-----------	-------------

2) Incluyendo el Apalancamiento (Apalancar)

Datos: D/E = 1
t = 30%
B = 0.84

$$\beta_{\text{proyecto}} = [1 + D/E \times (1 - t)] \times \beta_u$$

$\beta_{\text{proyecto}} =$	1.42
---	-------------

Calculando del COK:

$$\text{COK} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Datos:

rf = 0.27%
 β = 1.42
rm-rf = 7.18%
riesgo país = 1.42%

COK =	11.91%
--------------	---------------

Calculando el WACC:

COK 11.91%
D/(D+E) 50%
E/(D+E) 50%
i 12.5%
t 30%

Aplicando Fórmula:

WACC	10.33%
-------------	---------------

$$\text{CPPK} = \frac{D}{D + E} \times r_d \times (1 - \text{Tax}) + \frac{E}{D + E} \times r_c$$

↓ Tasa de interés
↓ COK

↓ Aporte

El COK de 11.91% representa la tasa de rentabilidad mínima que los accionistas requieren obtener por su inversión en el presente proyecto.

El WACC de 10.33% representa la tasa de rentabilidad que debe superarse para obtener la creación de valor del proyecto.

Por tanto, el WACC de 10.33% nos establece la exigencia de rentabilidad de la inversión del presente proyecto.

Calculando el VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO	-214,027	40,738	123,138	261,160	728,363	1,623,992
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	-107,013	14,696	96,470	233,788	700,200	1,594,939

	VAN
Flujo de Caja Libre (FCL) - WACC	1,603,439.06
Flujo de Caja del Accionista (FCA) - COK	1,505,012.70

	TIR
Flujo de Caja Libre (FCL)	90%
Flujo de Caja del Accionista (FCA)	121%

Como resultado el VAN del flujo de caja es positivo, por tanto el proyecto es viable y también la TIR al ser superior a la tasa de rentabilidad mínima requerida por los accionistas (COK), entonces será conveniente continuar con el proyecto.

12. Conclusiones y Recomendaciones

12.1 Conclusiones

La calidad de los análisis y evaluaciones realizadas, han permitido obtener resultados muy valiosos de nivel cuantitativo y cualitativo, los cuales nos dan los fundamentos y soportes necesarios para llegar a definir las conclusiones de que la plataforma digital que planifica el menú y compras representa la alternativa de solución para satisfacer las necesidades del segmento elegido, a través de la mejora y conquista de la experiencia del consumidor, llegando con una propuesta de valor de confianza al comprar de manera virtual al casero de tu barrio, con la diferenciación del servicio de cartas de menú con su respectiva lista de compras, donde los consumidores con poco conocimiento de cocina, con poco tiempo para cuantificar sus necesidades para sus comidas diarias, semanales, se les facilitará la planificación de platos de comida y compras, realizando las mejores elecciones, con productos de calidad y servicio de postventa con beneficios a través del club de membresía, con recetas videos de cocina, programas de recompensa, logrando cautivarlos emocionalmente.

Se consolidará la plataforma virtual, en la cual los consumidores puedan interactuar remotamente con los vendedores de su preferencia, concluyéndose que:

- Se logrará posicionar la plataforma multilateral, contando con una participación del mercado peruano del 0.3% de consumidores correspondientes a Lima Metropolitana, lo que representa llegar a 20,400 clientes por mes en un periodo de 5 años.

- De acuerdo al análisis en el plan financiero, se obtiene en el segundo año una rentabilidad sobre las ventas de 9%, en el tercer año de 19 %, en el cuarto año de 37% y en el quinto año 48%.
- La orientación por brindar un servicio personalizado hacia los clientes, nos conduce a sugerir menús personalizados con sus respectivas listas de compras, gracias a la información obtenida mediante datos recopilados en el tiempo, que permiten conocer a los consumidores y así saber cuáles son sus hábitos de consumo, para brindarles sugerencias específicas según sus necesidades.

Finalmente, podemos concluir que el presente plan de negocios es viable sobre la base de la propuesta de valor, tanto por el timing y la proyección del mercado, que nos permite obtener resultados financieros favorables.

12.2 Recomendaciones:

Establecer un plan de acción que permita contactar con la Administración de los Mercados de Abastos para poder llegar masivamente a los caseros (vendedores), y se permita la afiliación a Menú Casero.

Realizar una evaluación y análisis de los principales factores de riesgos, así como su respectivo proceso de gestión, que permita identificar las amenazas y su impacto, de tal manera que podamos ponderar aquellas potencialmente más probables y más perjudiciales.

Establecer las estrategias para la salida del mercado, en caso el negocio no llegue a los resultados esperados, por lo que antes de correr el riesgo de quebrar se puedan aplicar planes de contingencia para no perder toda la inversión.

Se debe considerar un plan de mantenimiento continuo para la plataforma multilateral, a la par con la tecnología, mediante la investigación del avance tecnológico del comercio electrónico y tecnologías web que puedan ser implementadas para mejorar la plataforma de Menú Casero.

Como política se debe destinar un porcentaje de los ingresos para capacitar de forma constante y sistemática a los colaboradores de la empresa.

El equipo debe supervisar la App para detectar oportunidades de mejora continua, a la par que analizamos también a la competencia, y preferencias del mercado, es importante que realicemos supervisiones de cómo va el SEO del negocio y poder identificar posibles errores, o determinar qué es lo que funciona para afianzar aún más el emprendimiento.

Al término del primer año se debe implementar en la plataforma, un sistema de encuestas digital para determinar el Nivel Promedio del Servicio (NPS), con el fin de determinar la calidad de atención en el servicio, y determinar la lealtad y el nivel de recomendación de los clientes.

13. Bibliografía

- ActionsCALL. (15 de enero de 2019). ActionsCALL. Obtenido de Omnicanal vs. multicanal: Conoce las claves:
<https://www.actionscall.com/actionblog/marketing/omnicanal-multicanal-conoce-claves>
- Analítica de Retail. (24 de noviembre de 2018). Analítica de Retail. Obtenido de ¿Cuáles son las empresas de retail más grandes del mundo?:
<http://analiticaderetail.com/empresas-retail-mas-grandes-del-mundo/>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (22 de agosto de 2019). Andina. Obtenido de Conozca los beneficios de las TIC para las empresas:
<https://andina.pe/agencia/noticia-conozca-los-beneficios-las-tic-para-las-empresas-764228.aspx>
- Arellano. (2018). Arellano. Obtenido de Aporte a los cambios sociales:
<https://www.arellano.pe/aportes-los-cambios-sociales/>
- Bsale. (s.f.). Bsale. Obtenido de Las 5 Mejores Plataformas de Ecommerce Presentes en Perú: <https://www.bsale.com.pe/article/las-5-mejores-plataformas-de-ecommerce-presentes-en-peru>
- CAPECE. (2019). *Crecimiento Ecommerce Perú y Latinoamérica 2009-2019*. Lima: CAPECE.
- Cristóbal, F., Marimon, F. (2011). La gestión del supermercado virtual: Tipificación del comportamiento del cliente online. Recuperado de <http://repositori.uic.es/handle/20.500.12328/1132>
- Diario Oficial El Peruano. (02 de julio de 2011). Ley N°29733. Diario Oficial El Peruano.

Durand, J. P. (2020). Pymes World. Obtenido de 25 tendencias en e-commerce para 2020:
<https://pymesworld.com/comercio-electronico-2020/>

Egoavil, C., León, J., Minchola, J. (2018). Plan de negocio de marketplace online de fruta fresca para los mercados mayoristas de lima metropolitana (Tesis de maestría).
Universidad ESAN, Lima, Perú.

IDC. (21 de noviembre de 2019). La industria TI en Latinoamérica crecerá 1.3% en 2019 y 4.8% para 2020. Obtenido de IDC:
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA45665419>

INEI. (Marzo de 2018). *Condiciones de Vida*. Obtenido de INEI:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-marz_2018.pdf

IPSOS. (5 de febrero de 2018). Estadística poblacional 2018. Obtenido de IPSOS:
<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>

IPSOS. (13 de febrero de 2020). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. Obtenido de IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

IPSOS. (14 de abril de 2020). El Peruano post cuarentena. Obtenido de IPSOS.

KOTLER, P; KELLER, K. Dirección de Marketing. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Decimocuarta Edición. 2012.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall. Octava edición. México. 2008.

Orbegozo, M. (21 de abril de 2020). Cuatro Comportamientos del consumidor que cambiarán luego del Covid-19. Obtenido de Gestión:

<https://gestion.pe/tendencias/cuatro-comportamientos-del-consumidor-que-cambiaran-luego-del-covid-19-noticia/?ref=gesr>

Paredes, M., Oyola, A., Vallejos, D., Vásquez, J, Vigo, Julio. (2019). Plan de negocios para una empresa de intermediación de comida casera a través de una plataforma virtual en la ciudad de Trujillo (Tesis de maestría), Universidad ESAN, Trujillo, Perú.

Perú Retail. (10 de setiembre de 2019). Perú: Supermercados, el canal que más crecerá en 2020. Lima, Lima, Perú.

PORTER, M. Estrategia Competitiva. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Trigésima octava reimpresión. México. 2008.

Publicaciones Económicas. (09 de noviembre de 2019). Informalidad laboral en el Perú: la gran problemática y sus posibles soluciones. Obtenido de Publicaciones Económica: <http://economica.pe/articulos/1366-informalidad-laboral-peru>

Salas, O. L. (14 de marzo de 2020). El Comercio. Obtenido de Supermercados: ¿Crecerán ante la ofensiva de las tiendas de conveniencia y descuento?: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/supermercados-creceran-ante-la-ofensiva-de-las-tiendas-de-conveniencia>

Transparency International. (2019). Corruption Perceptions Index 2019. Berlin: Transparency International.

14. Índice de cuadros y tablas

Tabla 1 Matriz de evaluación de factores externos.....	30
Tabla 2 Análisis de la competencia	37
Tabla 3 Cinco fuerzas de porter	38
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo	39
Tabla 5 Matriz de perfil referencial	40
Tabla 6 Matriz FODA.....	43
Tabla 7 Estrategias FO FA DO DA	44
Tabla 8 Estrategia competitiva.....	46
Tabla 9 Mercados en Lima y Perú	47
Tabla 10 Mercado objetivo de consumidores	48
Tabla 11 Posicionamiento Menú Casero	56
Tabla 12 Ventaja diferencial Menú Casero	62
Tabla 13 Estrategia de Marketing, ATL y BTL.....	67
Tabla 14 Cronograma de acciones plan de medios - periodo 5 años.....	68
Tabla 15 Matriz de ponderación de factores.....	76

Tabla 16 Cuadro de activos tangibles	92
Tabla 17 Cuadro de activos intangibles	93
Tabla 18 Cuadro de costos fijos - Gastos de personal	93
Tabla 19 Costos.....	94
Tabla 20 Capital de trabajo.....	95
Tabla 21 Flujo de caja.....	96
Tabla 22 Transacciones consumidores	96
Tabla 23 Cuadro punto de equilibrio	97
Tabla 24 Balance general.....	98
Tabla 25 Estado de resultados.....	99
Tabla 26 Indices de los estados financieros	100
Tabla 27 Flujo de caja escenario pesimista.....	101
Tabla 28 Flujo de caja escenario esperado	102
Tabla 29 Flujo de caja escenario optimista.....	102
Tabla 30 Flujo de caja económico	103
Tabla 31 Flujo de financiamiento neto y flujo de caja del accionista.....	103

15. Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Value Proposition Canvas de Consumidores.....	11
<i>Figura 2.</i> Value Proposition Canvas de Caseros	11
<i>Figura 3.</i> Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia	12
<i>Figura 4.</i> El Perú tiene un mayor porcentaje de Pequeñas y Micro empresas.	19
<i>Figura 5.</i> Impacto de la pandemia del coronavirus en el mercado bursátil	21
<i>Figura 6.</i> Proyección del PBI	21
<i>Figura 7.</i> Nivel de gasto por nivel socioeconómico	23
<i>Figura 8.</i> Encuesta nacional de hogares	24
<i>Figura 9.</i> Participación de gastos por persona.....	25
<i>Figura 10.</i> Evolución de la preocupación ambiental	28
<i>Figura 11.</i> Normativas de conservación del medio ambiente	29
<i>Figura 12.</i> Proyección de viviendas por distrito 2020.....	49
<i>Figura 13.</i> Mercado Total Disponible (TAM).....	50
<i>Figura 14.</i> Mercado Disponible Útil (SAM)	51
<i>Figura 15.</i> Mercado Útil Obtenible (SOM).....	52

<i>Figura 16.</i> Logotipo Menú Casero	63
<i>Figura 17.</i> Prototipo Menú Casero	64
<i>Figura 18.</i> Picking y packing.....	71
<i>Figura 19.</i> Diagrama de flujo del proceso de compra	73
<i>Figura 20.</i> Proceso del servicio	77
<i>Figura 21.</i> Tiempos del proceso de servicio.....	79
<i>Figura 22.</i> Organigrama Menú Casero.....	84
<i>Figura 23.</i> Diagrama evaluación 360°	87

16. Índice de Anexos

Anexo 1: Entrevistas a clientes potenciales

Guía de preguntas

1. Explícanos un día de compras de frutas, verduras y abarrotes para tu hogar.
2. En promedio, ¿Cuántas veces a la semana sales a comprar estos productos?
3. En promedio, ¿Cuánto gastas por cada vez que compras frutas, verduras y abarrotes?
4. ¿Qué es lo que más te agrada de comprar a los caseros del mercado del barrio?
5. ¿Qué servicios adicionales te gustaría que te ofrezcan, para que sigas siendo leal a tu caserito?
6. Durante la pandemia, ¿Cómo te atendían tus caseros del mercado?
7. ¿Qué tipos de pagos prefieres?
8. ¿Qué te gustaría seguir recibiendo de tu casero del mercado, al atenderte a través de una tienda online?
9. Si haces una compra de S/ 30.00 soles a tu casero del mercado vía online, ¿Qué piensas de pagar el 3% por usar ese canal de ventas?

Cuadro resumen de entrevistas

1 de 2

Núm.	NOMBRE Y APELLIDO	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4
1	Janeth Perea vela	Compra frutas y vedruras.	2 veces por semana.	Gasto en compras 380.	Le agrada que se encuentra cerca.
2	Teresa Valles Cabrera	Generalmente pide delivery por falta de tiempo.	1 vez por semana.	Gasto en compras 300.	Le agrada que encuentra precio justo y productos frescos.
3	Jhoany Chong Gutiérrez	Busca lo más fresco, va al mercado local y lo que no encuentroa comproa en el supermercado.	1 vez por semana.	Gasto en compras 300 aprox.	Le agrada la interaccion y la yapa.
4	Lucy Cristina Alegría Arévalo	Compra en el supermercado los martes.	1 vez por semana.	Gasto en compras 600 a 800 semanal.	Le agrada que puede encontrar productos de la zona.
5	Heidy García Ruiz	Sábados cada 15 días, de 6 am a 8am.	1 vez por semana.	Gasto en compras 500.	Le agrada porque encuentra variedad.
6	Danny Flores Julca	Compra de abarrotes en cantidad necesaria para un mes.	2 veces al mes.	Gasto en compras 400.	Le agrada que ecuentra productos perecibles.
7	Lesli Sangama Pinchi	Escoge muy bien los productos en la compra para la semena.	1 vez por semana.	Gasto en compras de 30 a 50 soles.	Le agrada porque encuentra variedad y productos frescos.
8	Reyna Nataly Trigoso Dávila	Le resulta muy agotador.	3 veces por semana.	Gasto en compras de 200 a 400.	Le agrada los precios comodos.
9	Rommel edwardo Lopez ynnga	Realiza sus comprar los dias viernes.	2 por semana	Gasto en compras 200.	Le agrada interactuar con ellos.
10	Ingrid karina sanchez quiroz	Compra en el mercado todos los jueves.	1 vez por semana.	Gasto en compras 80.	Le agrada los precios.
11	Sandra Margarita	Realiza sus compras los fines de semana en supermercados y mercados.	1 vez por semana.	Gasto en compras 250.	Le agrada porque encuentra productos de la region.
12	Diandra alexa	Realiza sus compras todos los dias.	Compra diariamente.	Gasto en compras 50.	Le agrada los precios.
13	Maria Olivia Rodriguez Servan	Compro 15 soles de fruta 200 soles de aborrete	Todos los dias	Gasto en compras 400 por mes.	La agrada porque encuentra variedad.
14	Olga Natalia Quiroz Chavarry	Realiza sus comprar cualquier dia.	2 veces por semana.	Gasto en compras 250.	La atencion.
15	Linda Rosalia Fernandez Pezo	Sale temprano percatandose de su dinero y su lista de compras.	Todos los fines de semana.	Gasto en compras entre 150 y 300.	Le agrada la variedad de servicios y productos.
16	Karen Misshell Ramirez Dextre	Reliza sus compras los dias sabados.	2 veces por semana.	Gasto en compras 100.	Le agrada el buen trato.

2 de 2

Núm.	NOMBRE Y APELLIDO	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9
1	Janeth Perea vela	Le gustaria servicio de carnes.	Atendian muy bien.	Tarjeta.	Si.	No.
2	Teresa Valles Cabrera	Le gustaria servicio de facturacion.	Atendian regular.	Efectivo.	Productos de calidad y frescos.	Si la calidad mejora y el precios sigue siendo justo, Si.
3	Jhoany Chong Gutiérrez	Le gustaria un mejor trato, mejor calidad de producto y mas variedad.	Atendian por delivery.	Tarjeta.	Atencion rapida y productos de calidad.	Le parece justo.
4	Lucy Cristina Alegría Arévalo	Le gustaria servios de pago con tarjeta.	Atendian muy bien.	Tarjeta.	Opcion a poder escoger los productos.	No le parece justo.
5	Heidy García Ruiz	Le gustaria un poco mas de orden.	Atendian por delivery.	Yape.	Que envie los mejores productos.	Le parece excelente.
6	Danny Flores Julca	Le gustaria promociones y descuentos.	Atendian muy amables como siempre	Visa, plin y lukita.	Protocolo de covid.	No le ve necesario.
7	Lesli Sangama Pinchi	No le gustaria adicionar ningun servicio.	Atendian apurados.	Tarjeta.	Todos los productos que tiene habitualmente.	Esta bien, porque seria el costo de pagar un pasaje.
8	Reyna Nataly Trigoso Dávila	Le gustaria mas variedad de cosas.	Atendian por delivery.	Efectivo.	Una buena atencion.	Le encanta.
9	Rommel edwardo Lopez ynga	Le gustaria que mejoren solo algunas cosas.	Atendian de una manera muy cuidadosa.	Efectivo.	Confianza.	Si lo haria.
10	Ingrid karina sanchez quiroz	Le gustaria adicionar el servicio de delivery hasta la puerta de su casa.	Atendian bien.	Efectivo.	Los mismos precios.	Si esta bien.
11	Sandra Margarita	Le gustaria que exista mas la limpieza.	Atendian bien.	Efectivo.	La rapidez.	Si esta bien, no habria problema.
12	Diandra alexa	Esta a gusto con los servicios.	Atendian con mas amabilidad y mucho cariño.	Efectivo.	No sabe.	No tienen porque cobrar.
13	Maria Olivia Rodriguez Servan	Le gustaria que den un mejor trato al cliente.	No asistia al mercado, solo a bodegas.	Efectivo.	No sabe.	Seria algo bueno.
14	Olga Natalia Quiroz Chavarry	Le gustaria que le recomienden los productos y tambien adicionar el delivery.	Atendian distanciados y con protocolos de seguridad.	Efectivo.	La misma atencion.	Si esta bien
15	Linda Rosalia Fernandez Pezo	Le gustaria mas opciones de pago y mas variedad de productos.	Atendian con todos los protocolos de vio seguridad.	Tarjeta.	Productos frescos y rapidez en la entrega.	Esta mal.
16	Karen Misshell Ramirez Dextre	Le gustaria mas ofertas	Atendias distanciados y con protocolos.	Efectivo.	Descuentos.	Le parece bien, porque porteje su salud.

Anexo 2: Entrevista a caseros de mercados de abastos

Guía de preguntas

1 Cuéntanos, ¿cómo comienza tu día de trabajo?
2 ¿Cómo son tus clientes?
3 ¿Cuánto compran tus clientes en promedio por vez y cuantas veces a la semana?
4 ¿Por qué crees que te prefieren frente a otros vendedores?
5 ¿Qué modalidades de pago son las más solicitadas?
6 Si no vienen a tu establecimiento directamente, ¿cuáles son los medios que utilizan para hacerte pedidos?
7 ¿Qué otros servicios te gustaría ofrecer a tu cliente, pero por temas de dinero, tiempo o personal no puedes atenderles?
8 Háblanos de los bancos, Sunat, Municipalidades.
9 ¿Cuál es el precio justo que estarías dispuesto a pagar por cada monto de compra, para ofrecer servicio de ventas por internet de tus productos?, por ejemplo de una compra de S/30 soles por internet, te parece bien pagar 0.90 céntimos?

Cuadro resumen de entrevistas

1 de 2

Núm	NOMBRE Y APELLIDO	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4
1	ARON JUNIOR SURITA TAFUR	Su día comienza haciendo la limpieza del local y viendo el stock de sus productos.	Sus clientes son exigentes.	Sus clientes compran en promedio de 20 soles y 2 veces por semana.	Le prefieren porque encuentran productos únicos.
2	BETTY ELENA DELGADO TELLO	Su día comienza levantándose temprano para poder atender a sus clientes con lo que desean.	Sus clientes no son exigentes, están a gusto con ella.	Compran del diario y 2 veces al día.	La prefieren por la forma de trato que brinda.
3	JAQUELINE SANDOVAL AMACIFUEN	Su día comienza levantándose temprano para ver el stock de sus productos.	Sus clientes son exigentes.	Tiene clientes del diario, semanal, quincenal y mensual.	La prefieren por la forma de trato que brinda.
4	MARTA PAZ CUMAPA	Su día comienza viendo el stock de las frutas de la selva.	Tiene variedad de clientes.	Tiene clientes del diario, dos veces por semana y semanal.	La prefieren por la forma de trato y la variedad de frutas.
5	JOSE ARTURO FINADO BERNALES	Su día comienza viendo el stock de sus productos para hacer el pedido a sus proveedores.	Tiene variedad de clientes.	Sus clientes compran diario y 2 veces por semana.	Le prefieren por tener un local más cerca a la entrada del mercado.
6	MIRLANDA PINEDO PIZANGO	Su día comienza viendo que le falta para poder hacer el pedido a sus proveedores.	Tiene clientes amables.	Sus clientes compran semanalmente.	La prefieren por su forma de trato.
7	ANA CECILIA GRANDES BOCANEGRA	Su día comienza desde las cinco de la mañana acomodando sus cosas en el puesto para poder atender a sus clientes.	Tiene clientes frecuentes.	Sus clientes compran 2 veces a la semana con valor de 10 soles.	La prefieren por la atención y la calidad del producto.
8	JULIO DIAZ	Su día comienza exhibiendo sus productos.	Tiene clientes de todo tipo.	Sus clientes compran entre 30 a 40 soles en 2 veces por semana.	Lo prefieren por la variedad y el trato que brinda.
9	GRETEL	Su día comienza temprano ordenando sus productos.	Tiene clientes de todo tipo.	Sus clientes compran en promedio de 5, 15 y 20 soles semanal.	La prefieren por la amistad y el precio.
10	JANQUI DIAZ VAZQUES	Su día comienza ordenando sus cosas para después poder atender a sus clientes.	Tiene clientes de buen humor.	Sus clientes compran diario, semanal y mensual.	Le prefieren por la amabilidad que brinda en la atención.
11	KEVIN GABRIEL	Su día comienza revisando los dispositivos electrónicos para poder ver si es que tiene deliverys pendientes.	Tiene clientes de todo tipo pero en su mayoría exigentes.	Sus clientes compran los lunes entre 300 a 400 soles y también 2 veces por semana entre 300 a 350 soles.	Le prefieren por la calidad de atención y por el delivery del día.
12	JULIO MURGARRA CRUZ	Su día comienza desde las cinco de la mañana viendo el stock de sus productos.	Sus clientes son amables.	Tiene clientes diarios en promedio de 20 soles por persona.	Lo prefieren por la buena atención.
15	ROSMERY ALVAREZ	Su día comienza ordenando sus cosas para después poder atender a sus clientes.	Tiene clientes de todo tipo.	Sus clientes compran diario y semanal.	Por los precios y la forma de atención.
16	OLINDA	Su día comienza ordenando sus cosas para después poder atender a sus clientes.	Tiene todo tipo de clientes.	Tiene clientes diarios, 2 veces por semana y semanalmente.	Por los precios y la forma de atención.
17	LLOYCI SANTILLAN DELGADO	Su día comienza levantándose temprano, ordenando sus cosas para después atender a sus clientes.	Todos sus clientes son amables.	Sus clientes compran todos los días y algunos clientes 2 veces a la semana.	Por la buena atención, variedad y el buen precio.

2 de 2

Núm	NOMBRE Y APELLIDO	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9
1	ARON JUNIOR SURITA TAFUR	Pago por tarjeta y efectivo.	El medio que utilizan es el whatsapp.	Le gustaria implementar una pagina de facebook.	Banco: Le brindan creditos cuando lo necesita. Sunat: Paga sus impuestos. Municipalidad: Paga impuestos prediales.	Esta de acuerdo con el porcentaje porque no afecta a sus ganancias.
2	BETTY ELENA DELGADO TELLO	Pago efectivo.	No utiliza ningun medio, todo es directo en su negocio.	Le gustaria implementar mas variedad de productos.	Banco: no trabaja con ellos. Sunat: no trabaja con ellos. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Esta de acuerdo con el porcentaje porque no afecta a sus ganancias.
3	JAQUELINE SANDOVAL AMACIFUEN	Pago efectivo.	El medio que utiliza son las redes sociales.	Le gustaria implementar el servicio de delivery.	Banco: no trabaja con ellos. Sunat: paga sus impuestos mensualmente. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Esta de acuerdo con el porcentaje porque no afecta a sus ganancias.
4	MARTA PAZ CUMAPA	Pago efectivo.	El medio que utiliza es el whatsapp.	Le gustaria implementar el servicio de delivery.	Banco: cuando necesitan credito ellos los apoyan. Sunat: no trabaja con ellos. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Esta de acuerdo con el porcentaje porque no afecta a sus ganancias.
5	JOSE ARTURO FINADO BERNALES	Pago en efectivo.	El medio que utiliza es via telefonica y directamente.	Le gustaria implementar el servicio de delivery.	Banco: cuando solicitan prestamos ellos los ayudan. Sunat: no trabaja con ellos, la municipalidad se encarga de ello. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Estar de acuerdo porque le favorece en poder tener mas ventas.
6	MIRLANDA PINEDO PIZANGO	Todo es efectiv.	El medio que utiliza es via telefonica y directamente.	Le gustaria implementar publicidad por internet para poder llegar a mas personas.	Banco: no trabaja con ellos. Sunat: paga sus impuestos mensualmente. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Estar de acuerdo porque no le afectaria en sus ganancias.
7	ANA CECILIA GRANDES BOCANEGRA	Todo es efectivo.	El medio que utiliza es por via telefonica y redes sociales.	Le gustaria poder vender por internet.	Bancos: Si trabaja con ellos. Sunat: paga sus impuestos mensualmente. Municipalidad: Cumple con todo lo que ellos le piden.	Si esta de acuerdo con el porcentaje.
8	JULIO DIAZ	Todo es efectivo.	El medio que utiliza es por via telefonica y redes sociales.	Le gustaria implementar abarrotos	Bancos: Si trabaja con ellos. Sunat: paga sus impuestos mensualmente. Municipalidad: Cumple con todo lo que ellos le piden.	Esta de acuerdo con el porcentaje y puede pagar sin nignun problema.
9	GRETEL	Todo es efectivo.	El medio que utiliza es por via telefonica y redes sociales.	Le gustaria entrar a la plataforma de internet.	Banco: les reprograman sus deudas. Sunat: Paga sus impuestos. Municipalidad: Esta que presiona un poco.	Le parece bien el porcentaje y no tuviera problema para pagar.
10	JANQUI DIAZ VAZQUES	Todo es efectivo.	El medio que utiliza es via telefonica y directamente.	No le gustaria implementar ningun servicio porque esta a gusta como esta.	Banco: trabaja con mi banco. Sunat: Paga sus impuestos. Municipalidad: Paga su puesto de trabajo.	No esta de acuerdo porque considera que es un porcentaje muy elevado ya que el gana centimos por producto.
11	KEVIN GABRIEL	Lo mas solicitado es efectivo pero tambien trabaja con pago por tarjeta y transferencia.	El medio que mas utiliza son las redes sociales y via telefonica.	Le gustaria implementar coberturas a lugares aledaños a la ciudad y tambien medios de transporte (carros).	No tiene mucha informacion sobre el tema.	Estaria dispuesto a pagar entre el 3% y el 8% ya que estan entre el rango de sus ganancias.
12	JULIO MURGARRA CRUZ	Lo mas solicitado es efectivo.	No utiliza ningun medio, todo es directo en su negocio.	Le gustaria tener un sistema de ventas por internet.	Banco: paga las deudas que tiene. Sunat: paga sus impuestos. Municipalidad: paga renta mensual por su puesto.	Le parece bien el porcentaje y no tuviera problema para pagar.
15	ROSMERY ALVAREZ	Lo mas solicitado es efectivo.	El medio que utiliza es por via telefonica.	Le gustaria implementar la publicidad por intenet y el servicio de delivery.	Banco: Tiene que pagar deudas pendientes. Sunat: Paga sus impuestos. Municipalidad: Paga mensualmente su puesto.	Esta de acuerdo con el porcentaje ya que no afectaria en sus ganancias.
16	OLINDA	Lo mas solicitado es efectivo.	El medio que utiliza es por via telefonica.	Le gustaria ingresar a la plataforma de internet para poder llegar a mas personas.	Banco: no trabaja con ellos. Sunat: paga sus impuestos mensualmente. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Si esta de acuerdo con el porcentaje porque le ayudaria a tener mas ventas.
17	LLOYCI SANTILLAN DELGADO	El pago mas solicitado es efectivo.	El medio que mas utiliza son las redes sociales.	Le gustaria implementar el servicio de delivery.	Banco: no trabaja con ello. Sunat: No trabaja con la sunat. Municipalidad: Paga su puesto de mercado.	Esta de acuerdo porque no afectaria en sus ganancias.

Enlaces de videos de entrevistas

PREGUNTA 1: https://youtu.be/q2mQt7ga04M
PREGUNTA 2: https://youtu.be/lSkvyrhnX-0
PREGUNTA 3: https://youtu.be/8GID1efaKfw
PREGUNTA 4: https://youtu.be/u22PPH8meFY
PREGUNTA 5: https://youtu.be/L5bFi1QEu7Q
PREGUNTA 6: https://youtu.be/wgAXcXfoPOo
PREGUNTA 7: https://youtu.be/SX3NTAtgN3A
PREGUNTA 8: https://youtu.be/LdUEBmOhDck
PREGUNTA 9: https://youtu.be/I3JzcHkB6wg

Anexo 3: Encuestas a consumidores y caseros

Realizadas por mecanismo virtual cuyo resultado es el siguiente:

ENCUESTAS CONSUMIDORES: (376)

1. Indique cuantas veces a la semana va al mercado:

a. (1 vez) b. (2 veces) c. (más de 2 veces)

RPTA: 282 (75%) va 1 vez

86 (13%) va 2 veces

8 (2%) va más de 2 veces

2. Indique que valoran más

a. (Variedad de Productos frescos) b.(bajo precio) c. (Buen servicio Delivery)

RPTA: 203 (54%) Valoran Variedad de productos frescos

147 (39%) Valoran bajo precio

26 (7%) valoran Servicio de delivery

3. Indique el monto de compra cada vez que va al mercado

a. (S/ 100) b.(S/ 250) c. (S/ 400)

RPTA: 15 (4%) monto S/ 100

272 (72%) monto S/ 250

89 (24%) monto S/ 400

4. Usaría la Plataforma Menú Casero para elegir sus Menús y compras

a. (SI) b. (NO)

RPTA: 376 (100%) Aceptaron SI

ENCUESTAS CASEROS: (310)

1. Indique cuanto en promedio vende cada vez.

a. (10 soles) b. (25 soles) c. (50 soles a mas)

RPTA: 239 (77%) tienen promedio de 25 soles

43 (14%) tienen promedio de 10 soles

28 (9%) tienen promedio de 50 soles a más

2. Indique cuanto estaría dispuesto dar de comisión por cada venta.

a. (3%, es decir 0.90 soles por cada 30 soles de venta)

b. (6%, es decir 1.80 soles por cada 30 soles de venta)

c. (10%, es decir 3.00 soles por cada 30 soles de venta)

RPTA: 288 (93%) acepta Comisión del 3%

16 (5%) acepta Comisión del 6%

6 (2%) acepta Comisión del 10%

3. Usaría la Plataforma Menú Casero para elegir sus Menús y compras

a. (SI) b. (NO)

RPTA: 310 (100%) Aceptaron SI

Anexo 4: Perfil y funciones

Puesto: Coordinador General

Dependencia jerarquía	Junta de Accionistas
Puestos que supervisa	- Administración y Sistemas - Coordinador comercial - Coordinador de operaciones

Misión del puesto:

- Planear, organizar, dirigir y evaluar los procesos de la empresa, tomar decisiones para lograr los objetivos.

Funciones:

- Representar legalmente a la empresa.
- Celebrar los actos y contratos relativos al servicio y otros dentro de sus facultades.
- Liderar y guiar la implementación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
- Responsable de planificación, dirección y control de las actividades de la empresa.

- Dar cuenta en sesión de Junta de accionistas, sobre la situación y la marcha de los negocios de la empresa.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Profesional titulado en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines. Con estudios de Maestría.
Conocimientos
Gestión de proyectos, gestión de recursos humanos, Computación y manejo de equipos de procesamiento de datos
Experiencia
03 años en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Compromiso, Relaciones interpersonales, proactivo y capacidad de análisis y decisión.

Puesto: Administración y Sistemas

Dependencia jerarquía	Coordinador General
Puestos que supervisa	- Analista de servicios

Misión del puesto:

- Dirección y control de los recursos económicos, materiales, humanos, y de sistemas de acuerdo a los lineamientos para cumplir los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Administrar y controlar los procesos contables y de recursos financieros.
- Gestionar oportunamente la atención de los suministros y recursos requeridos por las áreas usuarias.
- Proponer políticas y medidas de optimización del servicio en torno a la eficiencia de los procesos.
- Formular directivas y documentos normativos en relación a los sistemas.
- Coordinar el soporte en sistemas de información a las áreas con la finalidad de optimizar los procesos.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Profesional titulado en Administrador de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines.
Conocimientos
Gestión de administración, gestión contable, gestión de recursos humanos, Computación básica y ofimática.
Experiencia
03 años en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Compromiso, trabajo en equipo, proactividad, Relaciones interpersonales, proactivo y trabajo bajo presión.

Puesto: Analista de servicios

Dependencia jerarquía	Administración y Sistemas
Puestos que supervisa	Ninguno

Misión del puesto:

- Planear, ejecutar y controlar el desarrollo de los servicios generales en la empresa, que contribuya a la continuidad de las operaciones y procesos.

Funciones:

- Coordinar y controlar las actividades de equipos, servicios y vigilancia.
- Control de los medios de comunicación, como teléfonos, red de datos y otros.
- Acoger y atender los requerimientos presentados por las áreas usuarias.
- Supervisar e informar el estado situacional de los servicios.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Bachiller en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial,

Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines.
Conocimientos
Para Servicios: Computación y manejo de procesamiento de datos Para Sistemas: Desarrollo y Programación de software
Experiencia
02 años en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Compromiso, trabajo en equipo, empatía y capacidad de análisis.

Puesto: Coordinador Comercial

Dependencia jerarquía	Coordinador General
Puestos que supervisa	- Analista de atención.

	- Community manager
--	---------------------

Misión del puesto:

- Dirección y control de los procesos comerciales y de marketing que permitan la óptima gestión de las ventas, generando valor para la empresa.

Funciones:

- Planeación y dirección de las actividades comerciales.
- Gestionar estrategias que conlleven a cumplir las metas de ventas y market shares.
- Responsable de la gestión del plan de marketing.
- Formular la investigación de mercados.
- Planificación de marca – branding.
- Elaboración de los informes de gestión comercial periódicos.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Profesional titulado en Administrador de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines.

Conocimientos
Gestión comercial y marketing, computación básica y ofimática.
Experiencia
03 años en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Compromiso, orientación al cliente, proactividad, Relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis.

Puesto: Analista de atención

Dependencia jerarquía	Coordinador Comercial
Puestos que supervisa	Ninguno

Misión del puesto:

- Seguimiento y control de las comunicaciones con los clientes, análisis de los casos, y emisión de respuestas y soluciones, dentro de los lineamientos comerciales.

Funciones:

- Recepción, registro de comunicaciones.
- Análisis de los casos de requerimientos, quejas, reclamos, ejecutando las relaciones con las áreas internas necesarias para dar solución a los casos.
- Atender y emitir respuesta a los requerimientos presentados por las áreas usuarias.
- Informar el estado consolidado del periodo respecto a las comunicaciones, como requerimientos, quejas, reclamos, y otros de los servicios.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Como mínimo egresado en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Comunicación o especialidades afines.
Conocimientos
Ofimática, computación, y manejo de procesamiento de datos

Experiencia
01 año en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Orientación al cliente, adecuada comunicación, alta capacidad de análisis.

Puesto: Community manager

Dependencia jerarquía	Coordinador Comercial
Puestos que supervisa	Ninguno

Misión del puesto:

- Formar y administrar la comunidad online, gestionando la identidad y la imagen de marca, a través de relaciones sólidas y perdurables con sus clientes en internet.

Funciones:

- Gestión de las comunidades.
- Acciones para mejorar la experiencia en el servicio de atención al cliente.
- Gestión de tecnologías de información y comunicaciones, herramientas, programas y ambientes web para generar una mejor interacción y participación.
- Gestión de Big Data y Analítica Web.
- Registro y mantenimiento de las cartas de los menús con sus contenidos.
- Informar el estado consolidado de resultados del periodo e indicadores al inmediato superior.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Profesional con especialidad en Redes Sociales y Community
Conocimientos
Redacción con buena gramática y ortografía, Ofimática, computación, redes sociales.
Experiencia

02 años en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Orientación al cliente, buena comunicación y relaciones en internet, empatía, creatividad e ingenio.

Puesto: Coordinador de operaciones

Dependencia jerarquía	Coordinador General
Puestos que supervisa	- Analista de supervisión

Misión del puesto:

- Dirección y control de los procesos operacionales que permitan la óptima gestión de producción, generando valor para la empresa.

Funciones:

- Planeación y dirección de las actividades operacionales.
- Gestionar proyectos para optimización de procesos con proveedores.

- Gestionar estrategias y herramientas para el desarrollo de proveedores en mejora de la operación.
- Seguimiento y mejoramiento de indicadores operacionales.
- Responsable de la gestión del plan de operaciones.
- Elaboración de los informes de gestión operacional periódicos.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Profesional titulado en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines.
Conocimientos
Procesos de gestión de producción, computación básica y ofimática.
Experiencia
03 años en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias

Compromiso, orientación al cliente, proactividad, Relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis.

Puesto: Analista de supervisión

Dependencia jerarquía	Coordinador de operaciones
Puestos que supervisa	Ninguno

Misión del puesto:

- Seguimiento y control del flujo operacional de las actividades del servicio, y medir su cumplimiento e implementar mejoras en el proceso para optimizar la productividad.

Funciones:

- Monitorear el ciclo completo del flujo de compra de los proveedores.
- Cálculo y control de indicadores operacionales.
- Verificar que los procedimientos y los sistemas cumplan con los objetivos porque fueron creados.
- Supervisión permanente bajo estándares de calidad sobre el flujo y procesos que permitan el cumplimiento correcto de los entregables del servicio.

- Informar sobre situación, avances y cumplimientos de metas.

Requisitos de puesto:

Formación Académica
Como mínimo egresado en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines.
Conocimientos
Procesos, producción, ofimática, computación, y manejo de procesamiento de datos
Experiencia
01 año en puestos iguales o similares
Habilidades y competencias
Orientación al cliente, relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis.