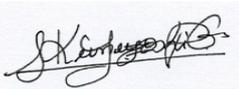




Plan de negocio de un servicio que conecta la oferta y la demanda de comida casera
a través de una plataforma colaborativa

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado
de Magíster en Marketing por:

Jose Antonio Aliaga Pajares 

Sonia Luisa Kuniyoshi Gonzales 

Jimmy Johnatan Ruiz Flores 

Edwer Leonardo Toulter Salcedo 

Programa Maestría en Marketing 2018-2

Lima, 1 de marzo de 2021

Esta tesis

Plan de negocio de un servicio que conecta la oferta y la demanda de comida casera a través de una plataforma colaborativa.

Ha sido aprobada por



.....
Jose Luis Wakabayashi Muroya



.....
Juan Carlos Loayza Silva (Jurado)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)



.....
Gonzalo Guerra-García Picasso (Asesor)

Universidad ESAN

2021

Dedicatorias

A mi madre, por haber sido la persona que más ha confiado en mí. A mi padre y hermano, por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación profesional y como ser humano.

José Antonio Aliaga Pajares

A Dios por ser mi guía y protector a lo largo de mi vida, a mis padres que, aunque no se encuentran físicamente, se encuentran en mi memoria siendo mi fortaleza y a mi familia que son mi inspiración, por la paciencia y todo su amor.

Sonia Luisa Kuniyoshi Gonzáles

A mi querida madre, familia e incondicionales amigos; por todo el apoyo y acompañamiento en este largo pero satisfactorio camino.

Jimmy Johnatan Ruiz Flores

A mis padres, mi hermana y mi abuela, por ser un apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A todas las personas que confían en mí y son un soporte emocional. Y a Dios, por cuidarme siempre y seguir poniendo oportunidades en mi camino.

Edwer Leonardo Toulhier Salcedo

Agradecimientos

A nuestros asesores, Gonzalo Guerra-García y Sergio Cuervo, por el acompañamiento durante la realización de esta tesis.

Jose Antonio Aliaga Pajares

Bachiller en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima. Profesional con 08 años de experiencia en las áreas de Marketing y Comunicaciones en empresas de sectores servicios, *retail* e industriales. Especialista en gestión estratégica enfocada en mejora de ventas, procesos y rentabilidad a través del lanzamiento y posicionamiento de productos, manejo de marca y desarrollo de diversos canales de distribución y comercialización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Consorcio Carolina S.A

Consorcio empresarial con más de 18 años en el mercado que representa a diversas marcas de rubros hoteleros, restaurantes, casinos, grupos inmobiliarios, gráficas, mineras, entre otros. Empresas: Hotel Wimbledon, Imprenta KINKO's, Total Gym, Villas de Bouganville y Tragamonedas.

Coordinador de Marketing

Setiembre 2020 – Actualidad

Encargado del área de Marketing (B2B/B2C) de marcas a nivel nacional e internacional, Creación de contenido en redes sociales, Creación de campañas publicitarias para Hotel Wimbledon Kinkos y Tragamonedas, Creación de piezas audiovisuales para las marcas representadas

- Rediseño de línea gráfica de Total Gym Nicaragua y gestión de campañas.
- Incremento del +30% de ventas del Hotel Wimbledon través de campaña Wimblelovers.
- Relanzamiento de cadena de tragamonedas Oso Gordo y Money Money a nivel nacional.
- Lanzamiento de línea de productos “Kinkopacks” para la imprenta Kinkos.

Restaurante El Cascajal S.A

Restaurante turístico que ofrece servicios de alimentación buffet criollo y marino con show en vivo ubicado en Lince.

Analista de Marketing

Abril 2018 – Agosto 2020

Gestión del área de Marketing (B2B/B2C), Diseño e Implementación del Plan de Marketing, manejo redes sociales, y creación de contenido, Relacionista público. Búsqueda y negociación de aliados estratégicos. Gestión y fidelización del consumidor. Equipo de 10 personas. Reporte a Gerente General.

- Incremento de ventas a través de campañas por temporada, logrando un crecimiento de 20% en la facturación mensual.
- Creación de contenido en redes sociales e incremento del *engagement* en un 60%.

Sedapal S.A

Empresa estatal peruana que brinda prestaciones de agua potable y alcantarillado al sector urbano de la ciudad de Lima.

Coordinador de Concesionario

Marzo 2017 – Marzo 2018

Gestión de campañas de marketing para el target colaboradores de SEDAPAL. Realización, coordinación y supervisión de eventos para beneficio de colaboradores. Encargado de

implementar actividades para mejora de clima laboral. Reporte a Equipo de Gestión Institucional. Equipo de 11 personas. Reporte a Gerente General.

- Incremento de ventas en un 40% con respecto al anterior concesionario por medio de campañas segmentadas y focalizadas.
- Negociación con proveedores y búsqueda de alianzas comerciales para eventos dentro de la Institución.
- Fortalecimiento de la marca mediante programas de fidelización al cliente.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 – Actualidad
Maestría en Marketing

ESIC BUSINESS AND MARKETING SCHOOL 2018 – Actualidad
Máster en Marketing Science

UNIVERSIDAD DE LIMA. 2007 - 2012
Bachiller en Ciencias de La Comunicación

OTROS ESTUDIOS

Universidad de Lima: Diplomado Retail & Category Management 2015
ESAN. Programa Avanzado en Dirección de Empresas 2013 - 2014
HARVARD LAW SCHOOL: Program on Negotiation 2013 - 2014

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Secretario de Comunicaciones de Lince por Somos Perú 2015 - Actualidad

Sonia Luisa Kuniyoshi Gonzales

Bachiller en Ingeniería Química y Manufacturera, con experiencia laboral en empresas peruanas y japonesas.

Experiencia en el Área Comercial, en negocios empresariales del sector industrial; identificación de nuevos mercados, de nuevas oportunidades de negocio, desarrollo de estrategias comerciales, captación de nuevos mercados, cierres de ventas, atención y fidelización. Así como también experiencia en operaciones de producción, gestión de calidad y entregas just in time. Buenos resultados en aplicaciones diversas de Ingeniería de Métodos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.

Empresa de capital peruana con 25 años en el mercado, dedicada a la comercialización y distribución de hidrocarburos, fabricación de resina y pinturas industriales.

Coordinadora ejecutiva del área de Ventas Claves Octubre 2014 - Actualidad

Encargada de identificar oportunidades de negocio, mercados y productos, identificando clientes potenciales y sus necesidades.

- Organicé y desarrollé en cooperación con gerencia general la creación de la nueva línea de negocio de pinturas industriales.
- Logré formar y fidelizar la primera cartera de clientes de pinturas industriales con altos volúmenes de ventas.
- Organización de eventos corporativos de capacitación para el eficiente manejo de nuestros productos de nuestras diferentes líneas, alineados a nuestra estrategia de agregar valor a nuestros servicios para nuestros clientes.
- Incrementar el índice de satisfacción de nuestros clientes en un 30%.

TERMOENCOGIBLES DEL PERÚ S.A.

Empresa peruana que opera desde 1986, brinda soluciones integrales de packaging termoencogibles y seguridad.

Jefe de Área Preformado, Corte, Sellado y Codificado

Octubre 2013 – Octubre 2014

Lideré un equipo de trabajo de 100 personas, con responsabilidades de planeamiento, seguimiento y control de la producción, elaboración y control de indicadores de gestión de procesos y de personal, elaboración de muestras y productos observados. Elaboración de horario de personal y monitoreo de muestras.

- Elaboré cambios en la formación de equipos y sistema de compensación de ayuda al compañero de trabajo, en los diferentes turnos, consiguiendo disminuir el tiempo de gestión y elevar el rendimiento de producción del 10%
- Mejoras en el clima laboral y puntualidad de horarios de trabajo.
- Mejoras en la reducción de desperdicios.

CORPORACION D Y S S.A.C

Empresa peruana dedicada a la prestación de servicios de gestión operativa brindando servicios a empresas como Fosforera Peruana S.A., Pisopak Perú S.A.C., y otros

Jefe de Área de Investigación y Desarrollo Septiembre 2006 – 2008 Diciembre 2014

Encargada de la producción en Just-Time de Operaciones Continuas y Batch, evaluación y capacitación de personal, elaboración de horarios de personal y de cumplimiento de entrega de servicios, desarrollo de paquetes de servicio de acuerdo necesidades de los clientes, captación de clientes.

- Implementación del Just time en el área de servicio de empaque.
- Incremento de venta de servicios de un 10% anual.
- En la fidelización de clientes implementé visitas periódicas e implementando mejoras en el control de estas, con lo que mejoraron las negociaciones con los clientes reduciendo costos de manufactura.

POLA KESHOHIN S.A.

Empresa japonesa de línea cosmética que inicia actividades en 1929, con posicionamiento de marca en Asia, Europa y USA.

Supervisora de producción y control de calidad Enero 2001 – Junio 2004

Encargada de controlar la producción con el sistema de trabajo Just time en operaciones continuas y de batch, evaluación y capacitación de personal extranjero, elaboración de horario de personal, responsable de cumplimiento de actividades en el área de empackado y cumplimiento de estándares de calidad.

- Organicé y desarrollé grupos eficientes de producción, optimizando tiempos, lo cual fue reconocido y premiados por el gerente general de la sede Shizuoka.
- Organización de capacitación para el eficiente desarrollo de actividades de producción a fin de poder cubrir diferentes puestos de trabajos productivos

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 – Actualidad
Maestría en Marketing

ESIC BUSINESS AND MARKETING SCHOOL 2018 – Actualidad
Máster en Marketing Science

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA 1987 - 1996
Bachiller en Ingeniería Química y Manufacturera

OTROS ESTUDIOS

DIPLOMADO EN GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS 2015

ISIL Educación Ejecutiva.

Diplomado de Ventas 2015

Cámara de Comercio de Lima.

Jimmy Johnatan Ruiz Flores

Profesional con más de 8 años de experiencia. Especialista en Gestión Comercial y Ventas, con Licenciatura en Gestión Empresarial. Experiencia en Gestión de Canales de Venta Tradicional y *Retail*. Apasionado por la omnicanalidad y la planeación estratégica.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Natura Cosméticos S.A.

Compañía brasilera dedicada a la venta de cosméticos y productos de cuidado personal, presente en 7 países de Latinoamérica, y en Francia.

Analista de Negocios *Retail*

Noviembre 2019 – Actualidad

- Planeación, implementación y ejecución de estrategia comercial mensual del canal *retail*.
- Construcción de campañas de ventas dirigidas a CN y CF de acuerdo con lineamientos y convergencia con estrategia país.
- Monitoreo y análisis de indicadores de ventas *sell in / sell out*.
- Consolidación de resultados y aprendizajes mensuales para presentaciones efectivas en foros estratégicos de la empresa.
- Control y gestión presupuestaria del área.

Analista Comercial de Cuentas Clave

Febrero 2017 – Noviembre 2019

- Gestión del portafolio de principales cuentas de la empresa conformado por consultoras con tienda a nivel nacional.
- Construcción de campañas de ventas dirigidas a CN.
- Control y gestión presupuestaria del área.

Ventus Corp Perú S.A.C.

Compañía chilena dedicada a equipos industriales, con más de 10 años de presencia en el Perú

Key Account Manager Jr.

Julio 2016 – Enero 2017

- Gestión del portafolio de equipos industriales VENTUS dirigidos al sector HORECA a través de la red de distribuidores a nivel nacional.
- Monitoreo y análisis de principales indicadores de venta *sell out*.
- Definición de estrategias para cada segmento de clientes según rentabilidad, CLV y asignación presupuestal.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Magíster en Marketing

2018 – actualidad

ESIC Marketing & Business School
Master in Marketing Science

2018 – actualidad

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Especialista en Gestión Comercial y Ventas

2014 – 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
Licenciado en Gestión y Alta Dirección

2008 – 2014

OTROS ESTUDIOS

Centro de Idiomas Universidad Pacífico

2018

Edwer Leonardo Toulhier Salcedo

Profesional con más de 8 años de experiencia en áreas de marketing y comercial, generando valor a través de la planificación estratégica de marketing. Experiencia en gestión de portafolios de productos y marcas, gestión comercial, investigación de mercados, lanzamiento de productos, ejecución de plan de medios, gestión de presupuestos y seguimiento a indicadores comerciales y de marca. Especialista en Estrategias de Marketing Digital de la Universidad del Pacífico, con experiencia en creación de ecosistemas digitales, desarrollo web, SEO, SEM, marketing de contenidos y redes sociales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TYSET Transportes y Servicios Generales E.I.R.L.

Operador logístico, presente en Perú por más de 18 años, brinda servicios de transporte y distribución de mercadería.

Jefe de Marketing y Comercial

Abril 2019 – Actualidad

Liderar las actividades comerciales, la negociación con clientes B2B, y captación de nuevos clientes, bajo el objetivo de incrementar las ventas y la rentabilidad. Liderar las acciones de gestión de marca, marketing digital y marketing interno.

- Crecimiento anual de 10% en ingresos y 8% en contribución, por 2 años consecutivos.
- Formé parte de la toma de decisiones estratégica ante la crisis Covid-19.

MEGA Lifesciences PTY Perú S.A.C.

Laboratorio farmacéutico tailandés, presente en más de 30 países y en Perú por más de 10 años, líder en la categoría de hepatoprotectores y otras categorías OTC.

Product Manager

Noviembre 2016 – Abril 2019

Liderar la planificación estratégica de marketing de portafolio de 20 marcas de vitaminas, suplementos, fármacos y cosméticos, representando una facturación de S/ 15MM, reportar acciones y resultados a casa matriz, ejecutar acciones de marketing ATL y BTL, desarrollar y ejecutar plan de marketing digital, ejecutar acciones de *trade* marketing, lanzamiento de nuevos productos, dar soporte a área comercial, desarrollar material de ventas, organizar capacitaciones y eventos, desarrollar investigación de mercados y análisis de mercado. Liderar la gestión del presupuesto anual de marketing por marca y el seguimiento de KPIs.

- Crecimiento anual de 12% en ventas sell-out, por 2 años consecutivos.
- Formé parte del equipo del proyecto de desarrollo de canal tradicional.
- Formé parte de la convención Minds We Share 2018 en Bali, Indonesia.

Telefónica del Perú S.A.A.

Compañía de telecomunicaciones, presente en más de 25 países, brinda servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet y televisión por suscripción. Representa el 1.8% del PBI en Perú

Ejecutivo de Captación

Octubre 2015 – Abril 2016

Desarrollar el plan de captación de clientes residenciales de megaproyectos, ejecutar acciones comerciales y promociones, realizar activaciones, y organizar capacitaciones a fuerza de ventas.

- Mejora de procesos en proceso de ventas del sector residencial en megaproyectos.
- Implementación de matriz de control de indicadores comerciales.

REVO MOTORS S.A.

Compañía automotriz parte del Grupo Euromotors, presente en Perú por más de 25 años.

Jefe de Marketing

Julio 2015 – Octubre 2015

Liderar el plan de lanzamiento de la marca china FAW, desarrollar el plan de marketing anual, reporte de acciones a casa matriz, desarrollar el plan de medios, gestionar relaciones públicas, desarrollar material promocional y merchandising, y supervisar implementación de ventas. Liderar la creación del ecosistema digital de la marca, web, SEO, SEM, y redes sociales.

- Aprobación de plan de marketing y plan de medios anual por casa matriz.
- Logré el lanzamiento de la marca, evento con impacto en medios.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 – actualidad
Magíster en Marketing

ESIC Marketing & Business School 2018 – actualidad
Master in Marketing Science

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO 2015 – 2016
Especialización en Estrategias de Marketing Digital

UNIVERSIDAD ESAN 2008 – 2014
Titulado en Administración y Marketing

Experiencias de Voluntariado

• CompArte - Coordinador 2014-Actualidad

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo general.....	1
1.2.2 Objetivos específicos.....	1
1.3 Motivación	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Alcances.....	5
1.6 Limitaciones.....	5
1.7 Contribución	6
1.7.1 A nivel de negocio	6
1.7.2 A nivel social.....	6
1.7.3 A nivel académico.....	6
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	7
2.1 Intermediación comercial	7
2.2 Plataforma digital de intermediación comercial	7
2.3 Economías Colaborativas.....	8
2.4 <i>On Demand Economy</i> (economía bajo demanda)	9
2.5 <i>Meal Sharing</i>	10
2.6 Comida casera	11
CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL	13
3.1 Análisis del macroentorno	13
3.1.1 Entorno socio-cultural.....	13
3.1.2 Entorno económico	23
3.1.3 Entorno político-legal.....	27
3.1.4 Entorno tecnológico	29
3.1.5 Entorno ecológico	31
3.2 Análisis del microentorno	31
3.2.1 Competitividad del mercado.....	32
3.2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	36
3.2.3 Amenaza de servicios sustitutos	37
3.2.4 Poder de negociación de proveedores	37
3.2.5 Poder de negociación de clientes	38
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
4.1 Introducción	39
4.2 Metodología de investigación	39
4.3 Objetivo de investigación.....	40
4.3.1 Objetivo general.....	40
4.3.2 Objetivos secundarios	40
4.4 Mercado potencial y mercado meta	41
4.4.1 Mercado potencial.....	41
4.4.2 Mercado meta	42
4.5 Investigación exploratoria	43
4.5.1 Resultados de la investigación exploratoria.....	44
4.5.2 Conclusiones generales de la investigación exploratoria.....	52
4.6 Investigación concluyente o cuantitativa.....	53
4.6.1 Cálculo de la muestra - clientes comensales.....	53

4.6.2 Resultados de la investigación concluyente - clientes comensales	54
4.6.3 Cálculo de la muestra - clientes cocineros.....	64
4.6.4 Resultados de la investigación concluyente - clientes cocineros.....	65
4.7 Conclusiones de la investigación de mercado	70
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO.....	71
5.1 Introducción	71
5.2 Misión, visión y valores	71
5.3 Evaluación de factores externos	72
5.3.1 Oportunidades.....	73
5.3.2 Amenazas.....	73
5.3.3 Matriz EFE.....	74
5.4 Modelo de negocio - metodología CANVAS	75
5.4.1 Segmento de mercado	75
5.4.2 Propuesta de valor	75
5.4.3 Canales de distribución.....	76
5.4.4 Relación con los clientes.....	76
5.4.5 Fuentes de ingresos.....	77
5.4.6 Recursos clave	78
5.4.7 Actividades clave	78
5.4.8 Asociaciones clave.....	79
5.4.9 Estructura de costos.....	80
5.5 Ejes estratégicos.....	80
5.6 Estrategias genéricas.....	81
5.7 Estrategias de crecimiento	82
5.8 Estrategias Competitivas	83
5.9 Objetivos estratégicos.....	83
5.10 Conclusiones del Plan Estratégico.....	84
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	85
6.1 Introducción	85
6.2 Segmentación	85
6.2.1 Dirigido a clientes comensales.....	85
6.2.2 Dirigido a clientes cocineros	85
6.3 Objetivos del Plan de Marketing.....	86
6.3.1 Objetivos cualitativos.....	86
6.3.2 Objetivos cuantitativos.....	86
6.4 Posicionamiento.....	87
6.4.1 Dirigido a clientes comensales.....	87
6.4.2 Dirigido a clientes cocineros	87
6.5 Marketing Mix	87
6.5.1 Servicio.....	88
6.5.2 Precio	92
6.5.3 Plaza	95
6.5.4 Promoción.....	95
6.6 Presupuesto del plan de marketing.....	98
6.7 Indicadores de control.....	102
6.8 Conclusiones del plan de marketing.....	103
CAPÍTULO VII: PLAN COMERCIAL	105
7.1 Introducción	105
7.2 Objetivos del plan comercial	105

7.3	Proyecciones de ventas	105
7.3.1	Funnel de conversión.....	106
7.3.2	Proyección de ingresos por comisiones de ventas.....	106
7.3.3	Proyección de ingresos por paquetes premium.....	107
7.3.4	Proyección de ingresos por capacitaciones	107
7.3.5	Proyección de ingresos por analítica.....	107
7.3.6	Proyección de ingresos por espacios publicitarios.....	107
7.4	Proceso de venta	108
7.4.1	Prospección	108
7.4.2	Planeación de visitas.....	108
7.4.3	Mensaje de ventas	108
7.4.4	Manejo de objeciones.....	109
7.4.5	Cierre de ventas	109
7.4.6	Post venta	109
7.5	Capacitaciones	109
7.6	Estructura de equipo y territorio	110
7.6.1	Estructura de equipo de ventas	110
7.6.2	Estructura de territorios	110
7.7	Estructura de pago de sueldos y comisiones	110
7.7.1	Estructura de pagos de sueldos y comisiones.....	110
7.8	Conclusiones del plan de ventas	111
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA		112
8.1	Introducción	112
8.2	Objetivos del plan de operaciones y logística	112
8.3	Cadena de Valor.....	112
8.3.1	Eslabones primarios controlables	113
8.3.1	Eslabones primarios no controlables.....	114
8.3.2	Eslabones de apoyo	114
8.4	Flor de Servicio	115
8.5	Proveedores	119
8.6	Procesos de servicio al cliente cocinero – Blue Print.....	120
8.7	Procesos de servicio al cliente comensal – Blue Print.....	120
8.8	Plan de contingencia y manejo de crisis	120
8.9	Estándares de calidad	122
8.10	Conclusiones del plan de operaciones y logística.....	123
CAPÍTULO IV: PLAN DE TECNOLOGÍA		125
9.1	Introducción	125
9.2	Objetivos del plan de tecnología	125
9.3	Estrategia de tecnología.....	125
9.4	Lineamientos por plataforma	127
9.5	Política de seguridad	128
9.6	Presupuesto del plan de tecnología.....	129
9.7	Conclusiones del plan de tecnología.....	129
CAPÍTULO X: PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH		130
10.1	Introducción.....	130
10.2	Objetivos del plan de recursos humanos	130
10.3	Diseño y estructura organizacional	130
10.4	Proceso de reclutamiento, capacitación y retención.....	135
10.5	Presupuesto de planilla, mobiliario y constitución.....	136

10.6 Elección del Régimen Tributario.....	137
10.7 Consideraciones legales.....	137
CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO.....	141
11.1 Introducción.....	141
11.2 Supuestos y políticas financieras.....	141
11.3 Inversión inicial, capital de trabajo, gastos y depreciación	141
11.3.1 Presupuesto pre operativo	142
11.3.2 Presupuesto operativo	142
11.3.3 Gastos salariales.....	143
11.3.4 depreciación y amortización	144
11.4 Ingresos del negocio	144
11.5 Financiamiento	144
11.6 Análisis económico y financiero.....	144
11.6.1 Análisis de escenarios.....	145
CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES.....	147
CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES	149
ANEXOS	150
ANEXO 1: Factores, preguntas y entrevistados de la investigación de mercados exploratoria.....	150
ANEXO 2: Entrevistas a expertos para investigación de mercados exploratoria.....	153
ANEXO 3: Entrevistas a comensales para investigación de mercados exploratoria	172
ANEXO 4: Entrevistas a cocineros para investigación de mercados exploratoria...187	
ANEXO 5: Preguntas de encuesta a comensales para investigación de mercados exploratoria.....	207
ANEXO 6: Preguntas de encuesta a cocineros para investigación de mercados exploratoria.....	212
ANEXO 7: Tablas y figuras de resultados de la investigación concluyente a clientes comensales	217
ANEXO 8: Tablas y figuras de resultados de la investigación concluyente a clientes cocineros	242
ANEXO 9: Matriz EFE.....	255
ANEXO 10: Modelo CANVAS	256
ANEXO 11: Imágenes referenciales del aplicativo	257
ANEXO 12: Mix de medios publicitarios	260
ANEXO 13: <i>Blueprints de procesos de servicio al cliente cocinero</i>	261
ANEXO 14: <i>Blueprints de procesos de servicio al cliente comensal</i>	267
ANEXO 15: Supuestos de plan financiero	273
ANEXO 16: Estimación de alcances de anuncios digitales	274
ANEXO 17: <i>Funnel</i> de usuarios comensales (escenario esperado).....	276
ANEXO 18: <i>Funnel</i> de usuarios cocineros (escenario esperado).....	277
ANEXO 19: Cálculo de ingresos según fuente.....	278
ANEXO 20: Costos de ventas, gastos operativos y gastos administrativos.....	280
ANEXO 21: Estado de flujo económico y financiero de escenario pesimista	281
ANEXO 22: Estado de flujo económico y financiero de escenario optimista	282
BIBLIOGRAFÍA	283

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1. Objetivos de la investigación	40
Tabla 4.7. Ficha técnica de la encuesta a clientes comensales	53
Tabla 4.10. Ficha técnica de la encuesta a clientes cocineros	64
Tabla 5.1. Análisis de oportunidades	73
Tabla 5.2. Análisis de amenazas.....	74
Tabla 6.1. Clasificación de servicio por segmento.....	91
Tabla 6.2. Dimensiones de servicio por segmento	91
Tabla 6.3. Niveles de porcentaje de comisión por promedio de venta diario del mes anterior	93
Tabla 6.4. Variación de porcentaje de comisión por calificación de usuarios	94
Tabla 6.5. Tarifario base para anunciantes por tipo de anuncio	95
Tabla 6.6. Clasificación de usuarios y beneficios por puntos acumulados en el trimestre anterior.....	98
Tabla 7.1 Proyección de ventas por medio.....	106
Tabla 10.2. Presupuesto de equipos y mobiliario.....	136
Tabla 10.3. Presupuesto de constitución de la empresa	137
Tabla 11.1. Presupuesto pre operativo del negocio	142
Tabla 11.2. Presupuesto operativo del negocio	143
Tabla 11.3. Costo de remuneración	143
Tabla 11.4. Porcentaje aplicable por concepto de amortizaciones y depreciaciones	144
Tabla 11.5 Flujo de caja económico y financiero.....	145
Tabla 11.6 Flujo de caja económico y financiero.....	145
Tabla 11.7 Variación en Conversión y Crecimiento de usuarios	146
Tabla 11.8 Indicadores financieros por escenario de proyección.....	146
Tabla 4.2. Relación de factores, sub factores y preguntas para expertos	150
Tabla 4.3. Relación de expertos entrevistados	151
Tabla 4.4. Relación de factores, sub factores y preguntas para clientes potenciales.....	152
Tabla 4.5. Relación de clientes potenciales comensales	152
Tabla 4.6. Relación de clientes potenciales cocineros.....	152
Tabla 4.8. Rangos de edades de total de encuestados comensales	217
Tabla 4.9. Comparación de variables <i>top two box</i> entre comensales	241
Tabla 4.11. Comparación de variables <i>top two box</i> de cocineros.....	254
Tabla 5.3. Matriz EFE	255
Tabla 5.4. Adaptación del Modelo Canvas.....	256
Tabla 6.7. Mix de medios publicitarios para el segmento de cocineros por objetivo	260

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Metodología de investigación	39
Figura 4.2. Mercado potencial clientes comensales	41
Figura 4.3. Mercado potencial de clientes cocineros restaurantes	41
Figura 4.4. Mercado potencial de clientes cocineros emprendedores	42
Figura 4.5. Mercado meta de clientes comensales	42
Figura 4.6. Mercado meta de clientes cocineros restaurantes	43
Figura 4.7. Mercado meta de clientes cocineros emprendedores	43
Figura 5.1. Matriz de estrategia genérica según Porter	81
Figura 5.2. Matriz de estrategia de crecimiento según Ansoff	82
Figura 6.1. Imagotipo e icono de aplicativo móvil.....	92
Figura 8.1. Cadena de valor de servicios.....	113
Figura 9.1. Circuito <i>Lean Startup</i>	126
Figura 10.1. Organigrama de la empresa – primera fase.....	131
Figura 10.2. Organigrama de la empresa – segunda fase	131
Figura 10.1 Flujo de proceso de reclutamiento	135
Figura 4.8. Rangos de edades de encuestados comensales del público objetivo.....	217
Figura 4.9. Sexo de encuestados comensales del público objetivo	218
Figura 4.10. Distritos de residencia de encuestados comensales del público objetivo	218
Figura 4.11. Grado de instrucción de encuestados comensales del público objetivo.....	219
Figura 4.12. Comportamiento de consumo de comida de encuestados comensales	219
Figura 4.13. Comportamiento de consumo de comida de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades.....	220
Figura 4.14. Comportamiento de consumo de comida de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo.....	221
Figura 4.15. Frecuencia de compra de comida por delivery de encuestados comensales ..	222
Figura 4.16. Frecuencia de compra de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades.....	222
Figura 4.17. Frecuencia de compra de comida por delivery de encuestados comensales por sexo.....	223
Figura 4.18. Momento del día de compra de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo.....	223
Figura 4.19. Tipos de comidas consumidos por delivery en el último año de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo	224
Figura 4.20. Gasto promedio por pedido de comida por delivery de encuestados comensales	225
Figura 4.21. Gasto promedio por pedido de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades.....	225
Figura 4.22. Gasto promedio por pedido de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo.....	226
Figura 4.23. Aplicativos móviles usados en los últimos 6 meses por encuestados comensales.....	226
Figura 4.24. Aplicativos móviles usados en los últimos 6 meses por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades	227
Figura 4.25. Aplicativos móviles usados en los últimos 6 meses por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo	227
Figura 4.26. Tipos de comidas consumidos por delivery en el último año de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo	228

Figura 4.27. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados comensales	228
Figura 4.28. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rango de edad.....	229
Figura 4.29. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo.....	229
Figura 4.30. Importancia de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo.....	230
Figura 4.31. <i>Top two box</i> de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades	230
Figura 4.32. Top two box de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo	231
Figura 4.33. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo.....	232
Figura 4.34. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades	233
Figura 4.35. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo	234
Figura 4.36. Variables para elegir cocinero dentro de la plataforma de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo	235
Figura 4.37. Medios de contacto de preferencia de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo	235
Figura 4.38. Métodos de pago de preferencia de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo	236
Figura 4.39. Probabilidad de consumo en la plataforma por encuestados comensales	236
Figura 4.41. Probabilidad de consumo en la plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo.....	237
Figura 4.42. Frecuencia de consumo probable de plataforma por encuestados comensales	238
Figura 4.43. Frecuencia de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades.....	238
Figura 4.44. Frecuencia de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo.....	239
Figura 4.45. Monto de consumo probable de plataforma por encuestados comensales.....	239
Figura 4.46. Monto de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades.....	240
Figura 4.47. Monto de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo.....	240
Figura 4.48. Comparación entre <i>top two box</i> de atractividad y probabilidad de consumo de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo.....	241
Figura 4.49. Rangos de edades de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	242
Figura 4.50. Sexo de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	242
Figura 4.51. Grado de instrucción de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo.....	243
Figura 4.52. Tiempo de operación de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo.....	243
Figura 4.53. Lugar de preparación de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo.....	244
Figura 4.54. Distrito donde se encuentra el lugar de preparación de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	244

Figura 4.55. Distritos de cobertura de delivery de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	245
Figura 4.56. Tipos de comida que ofrecen los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	245
Figura 4.57. Cantidad de pedidos que reciben los días de semana los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	246
Figura 4.58. Cantidad de pedidos que reciben los fines de semana los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	246
Figura 4.59. Precio promedio por pedido de los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	247
Figura 4.60. Medios de comunicación que utilizan los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	247
Figura 4.61. Aplicativos móviles a los que están afiliados los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo	248
Figura 4.62. Percepción de comida casera de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	248
Figura 4.63. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	249
Figura 4.64. Importancia de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	249
Figura 4.65. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	250
Figura 4.66. Probabilidad de afiliación a la plataforma por encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	251
Figura 4.67. Medios de contacto de preferencia de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	251
Figura 4.68. Temas de interés para ser capacitados de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	252
Figura 4.69. Modos de afiliación preferidos por encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	252
Figura 4.70. Porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar los encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo	253
Figura 4.71. Comparación entre <i>top two box</i> de atractividad y probabilidad de afiliación de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo.....	253
Figura 8.2 <i>Blueprint</i> del cocinero con pago del servicio previa entrega	263
Figura 8.3. <i>Blueprint</i> del cocinero con pago del servicio contra entrega	266
Figura 8.4. <i>Blueprint</i> del comensal con pago del servicio previa entrega.....	269
Figura 8.5. <i>Blueprint</i> del comensal con pago del servicio contra entrega.....	272

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la presente tesis tiene como finalidad determinar la viabilidad económica de una plataforma colaborativa de intermediación comercial que conecte la oferta y la demanda de comida casera, a través de las herramientas de investigación de mercados y de análisis financiero.

El modelo de negocio que planteamos se justifica en distintas variables identificadas en el análisis del entorno y en la investigación de mercados, como el crecimiento del comercio electrónico y el consumo de *delivery* de comida, y el alto nivel de emprendurismo en el país. Además, aspiramos a darle solución a algunas necesidades latentes en la sociedad: el segmento de comensales no encuentra comida hecha en casa en la actual oferta de aplicativos móviles; y el segmento de pequeños negocios o potenciales emprendedores de cocina buscan superar la crisis económica causada por la pandemia Covid-19,

En ese sentido, la propuesta de valor del negocio busca conectar a las personas que valoran la comida hecha en casa con aquellas mejor capacitadas en su preparación a través de una plataforma colaborativa. De esta manera, los comensales disfrutarán de una aplicación móvil que les permita pedir comida hecha en casa de manera fácil y rápida, hacerle seguimiento a sus pedidos y recibirlos con protocolos de bioseguridad contra el Covid-19. Por su parte, los cocineros se benefician de un mayor alcance al público interesado en comida hecha en casa, y de una aplicación que les permite una mejor comunicación con sus clientes, requiriendo de una menor inversión.

Se realizó una investigación de mercados distribuida en dos etapas: una investigación exploratoria a través de entrevistas a profundidad y una investigación concluyente a través de encuestas. Los resultados principales de la investigación de mercados dieron como resultado una probabilidad de consumo de comensales de 66%, y una probabilidad de afiliación de cocineros emprendedores de 93%. En base a estos resultados, se desarrollaron los planes de marketing, comercial y operaciones del negocio.

La propuesta de negocio a cinco años es rentable y atractiva para el inversionista donde es necesario una inversión de S/ 202,575 para obtener una Tasa Interna de Retorno del 26% con un Valor Actual Neto de S/ 129,846.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Tema de Tesis

Plan de negocio de un servicio que conecta la oferta y la demanda de comida casera a través de una plataforma colaborativa

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Determinar la viabilidad económica de un servicio que conecte la oferta y la demanda de comida casera a través de una plataforma colaborativa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar una investigación de mercados en torno a la oferta (cocineros) y la demanda (comensales) de comida casera.
- Desarrollar el plan estratégico a seguir en el negocio en los primeros 5 años de funcionamiento.
- Diseñar el plan de marketing que permitirá lograr los objetivos comerciales del negocio.
- Diseñar el plan operativo y logístico que permitirá implementar el negocio satisfactoriamente.
- Diseñar el plan de sistemas y tecnologías de información que permitirá dar soporte al negocio.
- Diseñar el plan de recursos humanos que permitirá desarrollar las actividades del negocio satisfactoriamente.

1.3 Motivación

Para la realización del presente plan de negocio hemos identificado ciertas problemáticas que, como ciudadanos y profesionales, nos motivan a proponer una solución que contribuya con satisfacer las necesidades que surgen en la coyuntura actual.

En primer lugar, se identificó que el 70% de los peruanos tienen una fuerte preferencia hacia las preparaciones de comidas caseras y muestran preocupación por los efectos a largo plazo por el uso de ingredientes artificiales en la salud de sus familias. Asimismo, un 80% considera que la comida casera es más saludable y segura que las de preparación industrial (Nielsen, 2016).

Por otro lado, conocemos que el 90% de los peruanos desean opciones de comida saludable, pero tienen dificultades para acceder a la misma en un lugar cercano a sus casas o lugares de trabajo (Castañeda, 2017). Además, aunque la comida casera es valorada por los peruanos, Perú es el país en la región que lleva alimentos preparados al hogar con mayor frecuencia (30% varias veces a la semana y el 50% al menos una vez al mes), debido a la falta de tiempo para cocinar (Nielsen, 2016). En la misma línea, un estudio de Datum, revela que el 75% de peruanos considera tener dificultades en mantener una alimentación saludable porque implica un mayor gasto (25%), no tienen suficiente tiempo para su preparación (19%) y porque la comida chatarra es más accesible (12%) (Datum, 2017).

Por ello, existe una primera motivación en la elaboración del presente plan de negocio en poder contribuir con una mejora en la accesibilidad de comida casera para los peruanos que valoran su consumo y que no tienen tiempo para su preparación.

En segundo lugar, debido al impacto de la pandemia global Covid-19, conocemos que el subsector de alojamientos y restaurantes es el más afectado en la economía peruana, con un decrecimiento del 89.8% en agosto del 2020, comparado con agosto del 2019 (INEI, 2020). De la misma manera, se estima que un total de 1.3 millones de limeños perdieron su empleo durante los meses de junio y agosto, lo cual representó una disminución del 26% de la población ocupada, comparado con el mismo periodo del año anterior (Gestión, 2020).

Por lo tanto, ante esta situación, existe una segunda motivación en la elaboración del presente plan de negocio que responde a un plano de nivel social y que busca facilitar un medio generador de ingresos para la población trabajadora afectada en este sector económico.

Finalmente, existe una motivación académica en poder contribuir con el desarrollo de negocios digitales móviles en el Perú a partir de la propuesta de construcción de un modelo de negocio que utilice como herramienta de ejecución una plataforma de conectividad colaborativa entre ofertantes y consumidores; así como la aplicación de acciones de Marketing para su promoción en el corto y mediano plazo.

1.4 Justificación

El desarrollo del presente plan de negocio se sustenta en la identificación de una oportunidad de mercado en conectar la oferta y la demanda de comida casera. Por un lado, la demanda se sustenta en un mayor consumo de comida saludable por parte del público peruano, relacionado con la definición de comida casera; y en un crecimiento de la demanda de *delivery* de comida. Por otro lado, la oferta se sustenta en la existencia de un amplio número de restaurantes del tipo menú, relacionado también con la definición de comida casera; el alto nivel de emprendurismo peruano; y su disposición a participar en economías colaborativas.

De esta manera, de acuerdo a un estudio de la consultora Arellano respecto a nuevas tendencias de consumo saludable, sabemos que los peruanos consideran mantener cada vez más una alimentación saludable (56% de la población); siendo el segmento de “sofisticados” el que más sigue esta tendencia, creciendo del 2017 al 2019 de un 73% a un 79%; seguido del segmento de “modernos” que mantienen un 58% (Martínez, 2019).

En línea con ello, de acuerdo a un estudio de Ipsos, sabemos también que para el 2019 el 33% de *millennials* peruanos cuidaban más su alimentación comparado al 2018 (Córdor, 2019). Esta tendencia se viene dando desde hace varios años, como lo mencionaba un estudio de Nielsen del 2016, en el que se afirma que un 39% de peruanos buscaba nuevas

experiencias en el consumo de comida saludable, y que un 65% estaría dispuesto a pagar más por estos beneficios (Nielsen, 2016).

Por último, según Carlos Patrón, gerente central de Administración de Caja Trujillo, la venta de comida saludable (bajo en grasas y condimentos en su preparación) se proyecta como una de las ideas de negocio que marcarían tendencia (Gestión, 2020).

En cuanto al crecimiento de la demanda del servicio de *delivery*, sabemos que antes del inicio de la pandemia, en el Perú, este servicio generaba ingresos anuales por S/ 500 millones, mientras que para julio del 2020 se estimaba un crecimiento del 30%, a S/ 650 millones de ingresos anuales (Reyes, 2020). Sumado a este dato, la consultora Datum reveló que a setiembre del 2020, el 40% de los ingresos anuales por *delivery* son de comida preparada (Michilot A. , 2020). De esta manera, podemos estimar que el mercado de *delivery* de comida en el Perú representa aproximadamente S/ 260 millones a setiembre del 2020. Mientras que los distritos con mayores búsquedas de servicio *delivery* en Lima Metropolitana son San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco con un 71.5% de ellas (Revista Economía, 2020).

Respecto a la oferta, sabemos que a nivel nacional existen alrededor de 220,000 restaurantes (Gestión, 2020), los cuales forman parte de un crecimiento sostenible del sector, evidenciado en el crecimiento de 27 meses consecutivos en su producción para junio del 2019 (Gestión, 2019). Asimismo, identificamos la relevancia de la producción de menú tipo criollo en Lima, donde el 86.7% de los establecimientos dedicados a la venta de alimentos preparados ofrecían este tipo de menú para consumo fuera del hogar (INEI, 2013); y que el 80% de los restaurantes a nivel nacional son informales (Barrios, 2020).

Por su parte, el emprendurismo peruano destaca por sus altos índices, ocupando el octavo puesto a nivel mundial y cuarto en la región con mayor intención para emprender, con el 40% de la población dispuesta a hacerlo en los próximos 3 años (El Comercio, 2019). Así también, se sabe que en Lima existen alrededor de 570,000 personas que desean iniciar un negocio mientras trabajan (CIDE-PUCP, 2020). Inclusive, en el contexto de la pandemia, el 60% de limeños de los NSE A,B y C manifiesta tener una idea de negocio a implementar, estando el 55% interesado en desarrollarlo a través de canales digitales y el

23% en desarrollarlo en el rubro de alimentación (Josimar, 2020). Además, el Canciller Mario López Chávarri, reconoce a la gastronomía como un agente de desarrollo económico frente a los efectos de la crisis sanitaria COVID-19 (Portal de Turismo, 2020).

Por último, es importante mencionar la oportunidad en el desarrollo de economías colaborativas en el país. Para el 2016, el Perú se ubicaba como uno de los países con mayor cantidad de iniciativas de economías colaborativas en la región, con un 11%, solo detrás de Brasil, México y Argentina (Instituto de Empresa de Madrid, 2016). Sin embargo, un *paper* publicado este año, ha revelado que aún no se ha explorado la categoría “*meal sharing*”, es decir, compañías que conecten usuarios interesados en compartir comida, lo que supone una gran oportunidad de estudio e implementación (Fernández, Gago, Meneses, & Suyo, 2020).

1.5 Alcances

Para el presente plan de negocio se han considerado los siguientes alcances que permitirán desarrollar de manera más precisa los planteamientos:

- Alcance geográfico: Distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco.
- Alcance demográfico: Clientes comensales entre 20 a 40 años de NSE ABC y clientes cocineros emprendedores mayores a 18 años.
- Alcance sectorial: Comercio electrónico y gastronómico.
- Alcance temporal: Cinco años desde la puesta en marcha del negocio.

1.6 Limitaciones

Para el desarrollo de nuestro plan de negocios, se han detectado las siguientes limitaciones:

- No se considera la ejecución del plan de negocio.

- No se considera la ejecución de un prototipo para la plataforma colaborativa en versión web o aplicativo móvil.
- El análisis situacional considera la coyuntura de la pandemia Covid-19, lo cual puede afectar sus conclusiones.
- La investigación de mercado se realizará exclusivamente por medios digitales, debido a las medidas de seguridad propias de la coyuntura actual.

1.7 Contribución

1.7.1 A nivel de negocio

- Comensales: Ofrecer una nueva experiencia de consumo gastronómico, que les permita mayor accesibilidad a la comida casera a través de una plataforma que los conecte con una oferta en tiempo real, y que les genere un ahorro en tiempo y dinero.
- Cocineros: Ofrecer una nueva oportunidad de negocio, que les permita una amplia accesibilidad al público que demanda comida casera, y que les genere ingresos adicionales.

1.7.2 A nivel social

- Fomentar el emprendurismo y contribuir con un medio generador de ingresos en un contexto donde la actividad económica se vio fuertemente impactada por la pandemia mundial del COVID-19.

1.7.3 A nivel académico

- Contribuir con el estudio de negocios digitales, específicamente plataformas colaborativas para compartir comida en el Perú; profundizando en el comportamiento de la oferta y la demanda de este sector; así como en las estrategias de marketing más apropiados para ambos públicos.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente capítulo se desarrollarán los conceptos claves que permitirán un mejor entendimiento del plan de negocio.

2.1 Intermediación comercial

La intermediación comercial se define como la actividad de una persona física o jurídica de intermediar en nombre y por cuenta de un vendedor en una actividad comercial, poniendo en contacto a dicho vendedor con un cliente y así concluir un contrato comercial (Caballero, 2014). En ese mismo sentido, Arenal lo define como la actividad para unir la oferta y la demanda; es decir, a los fabricantes de bienes con los consumidores para satisfacer sus necesidades (Arenal, 2018). Se identifica también, al intermediario comercial como el individuo que media en el proceso productivo, contribuyendo con una mejora en la rapidez, agilidad y flexibilidad a la hora de ofrecer un producto o servicio; y que entre las razones que llevan a un productor a contratar sus servicios se encuentran la escasez económica para ejecutar un programa comercial rentable y la insuficiente experiencia o disponibilidad de tiempo para llegar a su consumidor (Nuño, 2017). De esta manera, el modelo basado en la intermediación permite a los intermediarios ser los generadores de nuevos mercados al ocuparse de agregar la oferta y atraer a la demanda (Escuela de Negocios y Dirección, 2014).

2.2 Plataforma digital de intermediación comercial

Las plataformas digitales de intermediación son proveedores a través de los cuales se ofrecen bienes, productos o servicios a demanda. En cuanto a su naturaleza, existen desde meras facilitadoras de la conexión con usuarios, hasta otras que ofrecen servicios subyacentes como el control sobre los participantes, la gestión de la transacción, facilidades de pago, herramientas de revisión o clasificación, sistemas de verificación e identificación, etc. Estas impulsan la creación de valor que genera un crecimiento económico en el mercado (Vilalta, 2018). En línea con ello, sabemos también que los intermediadores digitales reúnen o facilitan transacciones entre terceros a través de internet; dan acceso, alojan, transmiten y conectan contenidos, productos o servicios originados por terceros en

internet. Un ejemplo de ello pueden ser los buscadores *web*, páginas de *Market Place*, sistemas de pagos en línea y plataformas sociales de conectividad (Perset, 2010). Se destaca también, el crecimiento significativo que tuvo en la última década tanto en adopción, diversidad e innovación, debido al incremento de la adopción de internet, la maduración de la industria de publicidad en línea, el crecimiento de la nube informática y el mayor aumento de teléfonos móviles inteligentes para acceso a las plataformas digitales. Representan gran parte de la economía digital (capitalización de mercado combinada de 2.6 billones de USD), facilitan a las empresas la búsqueda de clientes y permiten una reducción en los costos de transacción (ITIF, 2018).

2.3 Economías Colaborativas

El término de “economías colaborativas” es un movimiento global que aunque parece reciente, lleva décadas formándose. Ya en 1964, Peter Michael Blau hablaba de la “teoría del intercambio social”, entendida como un intercambio de favores, basándose en dos supuestos: que la consolidación de cualquier tipo de relación interpersonal tiene su origen en los intereses propios, y que el concepto del individualismo está innato en los seres humanos (Blau, 2017). Luego, el término “consumo colaborativo” usado en 1978 por Joe Spath y Marcus Felson; fue mencionado en entornos académicos por primera vez en 2007, por Ray Algar (2007) y luego popularizado por Rachel Botsman en 2013, quien plantea que “la economía colaborativa es una economía basada en redes distribuidas de individuos y comunidades conectados, distinta de los modelos tradicionales centralizados, que está transformando la forma en que producimos, consumimos, financiamos y aprendemos” (Botsman, 2013).

Actualmente, Fernández et al (2020) conceptualiza las economías colaborativas como un “sistema económico en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales”, en el que se logra conectar dos grupos de personas de manera muy eficiente (los que tienen una necesidad, y los que tienen la capacidad de atenderla en ese momento), a través de las tecnologías digitales, que permiten interacción en tiempo real (Fernández, Gago, Meneses, & Suyo, 2020). Por su parte, Vilalta (2018) agrupa los términos economía compartida, economía colaborativa, consumo colaborativo, consumo participativo y economía circular, que en general, se refieren a los nuevos modelos

económicos facilitados por plataformas digitales de colaboración, que giran en torno a la participación activa de los ciudadanos y su capacidad de influenciar en el mercado, gracias a una relación horizontal entre sus partes y la confianza que genera el uso de diversas herramientas. Los creadores de estas tienen únicamente un rol de intermediarios tecnológicos, pero en los últimos tiempos han ido incorporando prestaciones adicionales (Vilalta, 2018).

Por otro lado, Fuster (2016) distingue 2 modelos de economías colaborativas que a pesar de compartir una misma plataforma tecnológica son distintos en fondo y forma: las de tipo “Unicornio” enfocadas en la maximización de beneficio económico, y las de tipo “Cooperativismo” u “*open source*”, enfocadas en la construcción de una comunidad (Fuster, 2016); mientras que Llanos, indica que para el desarrollo de una economía colaborativa se requieren de tres elementos esenciales, la necesidad de realizar transacciones *peer to peer*, la existencia de bienes subutilizados (que no son empleados al 100% por sus propietarios), y las plataformas en línea de tipo comunitario (Llanos, 2019).

Finalmente, Oxford ha incluido el término a su diccionario como “un sistema económico en el que los activos o servicios se comparten entre particulares, ya sea gratis o por una tarifa, generalmente a través de Internet” (Oxford Dictionary, 2015).

2.4 On Demand Economy (economía bajo demanda)

La economía bajo demanda se define como la actividad económica creada por las empresas de tecnología que satisfacen la demanda de los consumidores a través del suministro inmediato de bienes o servicios (Jaconi, 2014). Respecto a sus ventajas, permite a los emprendedores acceder a una fuente de innovación en sus servicios; mientras que a los consumidores, les permite acceder a servicios con precios más bajos que los ofrecidos en la economía tradicional. Asimismo, permite una mayor accesibilidad de los servicios, una mejor distribución de los activos y uso eficiente de los recursos (International Bar Association, 2019). Por otro lado, identificamos que el término “*On Demand Economy*” atiende a tres elementos novedosos: la digitalización, como desmaterialización del ofertante al no ocupar necesariamente un espacio físico para el desarrollo de su actividad; la capacidad tecnológica de hacer un *match* y un *pull* instantáneo entre ofertantes y

demandantes; y, la capacidad de poder delegar decisiones a programas informáticos que a través de herramientas como geolocalización, tracking o sistemas de pagos, pueden realizar razonamientos de rendimiento, calidad y optimización del servicio (Agote, 2017).

2.5 Meal Sharing

El término *Meal Sharing* está relacionado con el suministro de alimentos y bebidas a pedido a través de plataformas en línea que conectan los restaurantes domésticos con los consumidores que buscan actividades relacionadas como comidas privadas o clases de cocina (Hospitality Europe, 2018). De la misma manera, las iniciativas para compartir alimentos puede catalogarse como una forma de organización comunitaria, cuyo objetivo es integrar a las personas durante la comida, aumentando y fortaleciendo las relaciones sociales mediante la transformación de las transacciones económicas (Veen, 2019).

En ese sentido, se han identificado empresas representativas de este modelo de negocio a nivel mundial:

- Savorly: Aplicativo de origen mexicano lanzado a inicios del 2020 con la finalidad de tener un *market place* donde la gente que cocina en casa tuviera la oportunidad de vender sus productos de una manera más fácil. Es importante destacar que en sus primeros 6 meses de funcionamiento logró un aproximado de 35 mil descargas, 17 mil transacciones, 10 mil cocineros, 16 mil clientes y más de 1,500 platillos diarios disponibles en el aplicativo. La comisión que cobran es del 20% (Migliaro, 2019).
- Pinny: Empresa argentina lanzado en setiembre del 2019 que propone acercar a cocineros sin local de atención al público con consumidores interesados en pedir comida a través de una aplicación de celular. Se trata de un espacio para quienes quieran ofrecer su comida (elaborada en forma casera o profesional) bajo modalidad "*take away*" (retiro) o envío a domicilio. Es importante destacar que, durante los primeros días de funcionamiento en La Plata, Pinny contó con 2,550 usuarios activos, más de 550 chefs y un promedio de 90 pedidos diarios. La comisión que cobran es del 12.5% (Sternik, 2019).
- Yoomers: Plataforma española lanzada en febrero 2019 para conectar a personas a las que les gusta cocinar con las que les gusta la comida casera; esto con el objetivo

de compartir comidas, gastos y nuevas experiencias. La propuesta busca garantizar que los cocineros preparen comida con mucho cariño e ingredientes frescos. El modelo de negocio se basa en el sentido de comunidad y en los valores colaborativos. También ofrece la posibilidad de vivir la experiencia de comida casera en el propio domicilio del cocinero. La empresa proyecta alcanzar 30 mil usuarios para el 2021. La comisión que cobran es del 15% (Calvo, 2019).

- Foody Buddy: Aplicativo móvil de la India fundado en 2015 para conectar cocineros caseros y personas que buscan comida tradicional hecha en casa, que nació con el objetivo de crear una comunidad amante de la comida hecha en casa y ayudar a personas a vender comida en sus barrios, ya sea para tener ingresos adicionales o por compartir lo que te gusta. La plataforma es fácil de usar para los consumidores finales, y ofrece flexibilidad a los ofertantes para vender sus productos cuando quieran, como quieran y al precio que quieran. Los usuarios también pueden decidir si desean recibir su comida por delivery, o recogerla de la casa del cocinero. La compañía genera actualmente más de \$ 7.5 millones (Sebastian, 2019).
- Thuisafgehaald (“*Picked up from home*”): Plataforma digital holandesa creada en 2012 para compartir comidas, en la que las personas a las que les gusta cocinar ofrecen sus comidas con otros por una compensación monetaria. La empresa busca fomentar los valores de comunidad, y actualmente cuenta con más de 10,000 cocineros y 70,000 consumidores (Veen, 2019).

2.6 Comida casera

Definimos la comida hecha en casa, o en el término inglés “*homemade food*”, como la comida elaborada de manera habitual en un hogar, respetando el equilibrio nutricional de una alimentación saludable, con la higiene adecuada y con el sabor característico de las comidas que nos acompañan a largo de nuestra vida familiar. Nos basamos en la definición dada por Mills et. al que indica que “*homecooking*” hace referencia al conjunto de prácticas y habilidades para preparar comida caliente o fría en casa, incluyendo la combinación, mezcla, y a menudo cocción de ingredientes (Mills, 2017). A su vez, Gustafsson et al define “*homemade meals*” como las comidas preparadas a partir de ingredientes frescos, y a

menudo cocidos (Gustafsson, 2003). Para terminar, es importante mencionar lo que indican Simmons & Chapman, que la cocina hecha en casa otorga la posibilidad de explorar las culturas de alimentación actuales y nuevas de la sociedad, aportando de esta manera a la identidad cultural (Simmons & Chapman, 2012)

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo se analizará el contexto situacional de la propuesta de negocio con la finalidad de identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno. Para ello se realizará un análisis del macro entorno a través de la metodología SEPTTEL; y un análisis del micro entorno a través de la metodología de las 5 fuerzas de Porter. En el capítulo V: Plan Estratégico, se consolidarán los resultados en una matriz EFE que permitirá validar las decisiones estratégicas propuestas para el negocio.

3.1 Análisis del macroentorno

3.1.1 Entorno socio-cultural

Para este factor se considerará la descripción demográfica del Perú, las tendencias de consumo de comida en el Perú, el comportamiento del consumidor peruano por internet, el perfil del usuario de *delivery* por aplicativo, la adaptación del peruano a las economías colaborativas y los cambios en el comportamiento del consumidor peruano por impacto Covid-19.

Descripción demográfica

En cuanto a la población, según el último informe del INEI basado en el censo del 22 de octubre de 2017, sabemos que en el Perú existen alrededor de 31 millones 237 mil habitantes, y se registra un crecimiento anual aproximado de 0.01% desde el 2007. Con ello, se estima que actualmente en el Perú existe una población de 32 millones 625 mil habitantes (INEI, 2018); siendo la provincia de Lima la zona con mayor densidad poblacional con 9 millones 674 mil habitantes (29.7% de la población total) (INEI, 2020). Respecto a la población de los siete distritos delimitados en la propuesta de negocio (Barranco, La Molina, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco), se estiman 967 mil 483 habitantes.

Por otro lado, según el reporte “Perú en el 2030: el futuro demográfico” de Passport Euromonitor International (2019), nuestro país continuará siendo el quinto con mayor

población en la región, alcanzando los 36 millones 800 mil habitantes. Por otro lado, la caída de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida (a 78 años) explicarán una tendencia al envejecimiento poblacional, llegando a tener un 10.2% de peruanos mayores de 65 años (en el 2018 era un 7.3%), y una edad promedio de 32.4. Así mismo, se menciona que el 82.6% de la población vivirá en zonas urbanas, y que Lima seguirá siendo la ciudad más poblada, con más del doble de población que las siguientes nueve ciudades más pobladas juntas. Además, respecto a la distribución socioeconómica, se menciona que la amplia y creciente base de consumidores de clase media garantizan que el país se convertirá en un mercado cada vez más atractivo para el consumo, a pesar de la alta desigualdad de ingresos (Passport Euromonitor International, 2019).

En ese sentido, de acuerdo al Instituto Peruano de Economía (IPE), en el 2019 se unieron 600 mil peruanos a la clase media, es decir, quienes tienen ingresos diarios de entre 12.4 dólares y 62 dólares, conformando así un 42.9% de la población, creciendo por cinco años consecutivos y consolidándose como el segmento más grande. En cuanto a la clase alta, quienes tienen ingresos diarios mayores a 62 dólares, son 1.6% de la población, decreciendo por tercer año consecutivo. (IPE, 2020).

Sin embargo, para el 2020, de acuerdo al informe sobre “el consumo de los hogares en tiempos de Covid-19” elaborado Macroconsult, se menciona que estamos frente a un empobrecimiento de la clase media: alrededor de 2.8 millones de personas pasaron a ser parte de la clase media vulnerable y 2.1 millones de personas volverían a ser pobres. Se estima que la tasa de pobreza aumente a 27%, regresando a cifras de casi 10 años atrás. En este contexto, el nuevo perfil del consumidor será uno vulnerable, cauto en sus decisiones el cual dirigirá sus decisiones a bienes y servicios de primera necesidad (Macroconsult, 2020).

Tendencias de consumo de comida en el Perú

Según el informe “Servicios de comida al consumidor en el Perú” publicado por Passport Euromonitor International, se menciona que, dentro de las principales tendencias de consumo de comida, se encuentran la entrega a domicilio a través de aplicaciones móviles innovadoras y un alto enfoque hacia la comida saludable. El estudio informa que

Lima seguirá concentrando la oferta y demanda de comida, y que la principal oferta continuará viniendo de restaurantes independientes, como pollerías y cevicherías, mientras que los más altos volúmenes de ventas continuarán de pollerías, hamburgueserías y chifas. Además, se menciona que los principales retos para el sector responden a la estandarización del servicio, la calidad de atención y la seguridad alimenticia. (Passport Euromonitor International, 2020).

Respecto al creciente consumo de comida por *delivery* por aplicativo, se sabe que el consumidor peruano conservador ha empezado a identificar que ordenar por *delivery* a través de una web o aplicativo móvil, es más eficiente y fácil que ordenar por un *call center*. Esta tendencia está principalmente impulsada por los jóvenes que están más abiertos a probar nuevas cosas y más familiarizados con los entornos digitales, así como por la ventaja de tener información a la mano de todos los productos y sus variantes, y el ahorro de tiempo y dinero. Los consumidores prefieren a las compañías reconocidas y confiables, por lo que la consultora recomienda entregar a tiempo los pedidos, con una correcta presentación, y con métodos de pago seguros. Sobre lo último, señalan que solo el 54% de consumidores online tenían cuentas bancarias al 2017, por lo que aún prefieren pagos en efectivo (Passport Euromonitor International, 2018).

Respecto al creciente consumo de comida saludable en el Perú, el Instituto Nacional de Salud (INS), elaboró un estudio sobre los niveles de sobre peso y obesidad, donde fue posible identificar que cerca del 70% de adultos peruanos padecen de esta enfermedad. Esto explica datos como que el 29% de los peruanos consumen comida chatarra al menos una vez a la semana, y que el 87% consumen frituras en la misma frecuencia (INS, 2019). En ese sentido, de acuerdo a un reporte sobre salud y bienestar en el Perú de Passport Euromonitor Internacional, sabemos que los peruanos vienen ganando conciencia sobre los riesgos de no cuidar su alimentación y han aumentado el interés en productos relacionados a la salud y el bienestar. En general, en el 2019, las ventas de productos de la categoría salud y bienestar creció a 6 mil 518 millones de soles, 5.9% más con respecto al 2018, y 51.5% más con respecto al 2014 (Passport Euromonitor International, 2020).

Por otro lado, en cuanto a hábitos de restricciones de dieta y de salud, de acuerdo a un estudio sobre el comportamiento del consumidor peruano realizado por la misma

consultora, se obtuvo que, el 74% busca ingredientes saludables, el 57% lee atentamente las etiquetas nutricionales, el 47% hace seguimiento a lo que come con el fin de controlar su peso, el 29% está en una dieta con el fin de bajar de peso, el 28% hace seguimiento de las calorías que consume, el 18% es alérgico o intolerante a ciertos alimentos, el 13% no consume carnes o pescados o lo hace muy ocasionalmente, el 6% es diabético, el 4% es vegetariano, y el 1% es vegano (Passport Euromonitor International, 2020).

Finalmente, de acuerdo al estudio “100% *Delivery*/Para llevar a casa en Perú”, se indica que la tecnología ha permitido un mayor acceso a la oferta de comida saludable de manera rápida y fácil, para consumidores que no tienen tiempo de ir a un restaurante, o que solo prefieren quedarse en casa. Así mismo, han visto una gran oportunidad en quienes de sus centros de trabajo buscan alternativas a la comida rápida o casual, que sean deliciosas y saludables (Passport Euromonitor International, 2018).

Hábitos de alimentación del consumidor peruano

De acuerdo a una encuesta realizada por Passport Euromonitor International, se obtuvo que el 69% de peruanos consume comida hecha en casa, el 38% come en restaurantes, el 32% ordena comida para llevar o recoge comida preparada, el 29% recalienta o prepara comida lista, y el 23% ordena comida para entrega a domicilio. En cuanto a la frecuencia de consumo, se obtuvo también, que para los días de semana, el 88% de encuestados toma desayuno, el 88% almuerza, el 76% cena, el 52% come un *snack* por las mañanas, el 50% lo hace por las tardes y el 21% antes de dormir. Sin embargo, durante los fines de semana, los hábitos de consumo cambian, y, principalmente, almuerzan un 45% de encuestados, cenan un 43% y desayunan un 42%. Se obtuvo también, que el 47% de encuestados se alimenta en los mismos horarios todos los días, mientras que el 32% varía su horario de alimentación (Passport Euromonitor International, 2020).

Respecto a los platos más consumidos en Lima, de acuerdo a una encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INEI), se obtuvo que el plato más pedido en los menús de restaurantes es el arroz con pollo, acompañado de papa a la huancaína y una infusión de hierbas. Otras entradas favoritas son la sopa de pollo, la sopa wantán, el menestrón de res, el cebiche de pescado, el aguadito de pollo y el caldo de gallina. Otros platos de fondo

favoritos son el seco de pollo o de res con menestras, el arroz chaufa, el chicharrón de pescado, el lomo saltado, el arroz con mariscos o el ají de pollo. Otras bebidas favoritas con el refresco de manzana, la chicha morada, el refresco de cebada, el refresco de maracuyá y el emoliente. Además, la mayoría de limeños no puede prescindir del arroz y consume menestras con mucha frecuencia. El precio de un menú varía entre 6 y 10 soles, sin embargo en distritos de Lima Moderna, el menú más económico supera los 9 soles (El Comercio, 2014).

Comportamiento del consumidor peruano por internet

De acuerdo a un estudio de la consultora Comscore, sabemos que el peruano dedica en promedio 25.5 horas por mes en internet, lo cual nos ubica como el cuarto país en Latinoamérica con mayor consumo del mismo. Se destaca también, que la población online peruana es joven en su mayoría (30.2% entre los 15 y 24 años; y 21.1% entre los 25 y 34 años) con mayor composición de una audiencia masculina (56.2%). Respecto a los contenidos preferidos de consumo, destina un promedio mensual de 6.2 horas en sitios de entretenimiento, 4.8 horas en portales de servicios, y 4.2 horas en redes sociales (Comscore, 2019). De la misma manera, de acuerdo a un estudio realizado por el E-Commerce Institute en conjunto con la Cámara de Comercio de Lima, se revela que los jóvenes entre 25 a 34 años, representan el 43.6% de la población peruana que más compra por internet. Se sabe además, que el 30% de los consumidores digitales peruanos llevan a cabo sus operaciones desde el celular; mientras que el 40% suele invertir entre S/250 y S/500 mensuales (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

Por otro lado, respecto al perfil del comprador digital peruano, de acuerdo a un estudio realizado por Ipsos, sabemos que este se caracteriza por ser un cazador de ofertas (compara productos y precios), le gusta probar nuevos productos y por ser más leal a las marcas que el consumidor presencial promedio. El estudio menciona además, que el factor de mayor influencia al momento de comprar en línea son los precios (58%), seguido de las calificaciones de otros usuarios (35%), y las imágenes o videos sobre el producto (33%). Se destaca también, la importancia del teléfono móvil como facilitador de compra, ya que se estima que la mitad de la población peruana busca información a través de *smartphones* antes, durante y después de la compra. (Ipsos, 2018).

En otro estudio de la misma consultora, se obtuvo que el comprador en línea representa el 19% del Perú urbano (3.6 millones de peruanos), de los cuales el 89% busca el tiempo estimado de entrega, el 86% compara los precios respecto a los ofrecidos en tienda, el 84% revisa los medios de pagos aceptados y el 81% busca información sobre entrega (*delivery*). Respecto a las principales actitudes, el 61% compra motivado por las buenas ofertas, el 33% se siente más confiado respecto a la seguridad comparado al 2019 y el 26% escribe comentarios post-compra. Respecto a las ventajas percibidas, el 46% manifiesta ahorro de tiempo, 38% rapidez, el 33% poder acceder a promociones o descuentos y el 21% manifiesta porque es más sencillo (Ipsos, 2020).

De la misma manera, de acuerdo al último informe de la misma consultora sobre el "Perfil de los Peruanos Conectados" elaborado durante el confinamiento por el Covid-19, se estima que hay 6.6 millones de compradores en línea, que representan el 44% de la población entre 16 y 70 años de los NSE A, B, C y D de la población urbana y que adquieren en su mayoría productos alimenticios; es decir, alimentos y bebidas para la alacena, o comida de restaurantes, en un 70%. Además, se revela que el 91% piensa continuar comprando por internet en lo que queda del 2020, prefiriendo el *delivery* de la misma tienda en un 78%, el *delivery* de intermediarios comerciales en un 35%, el recojo en tienda en un 33% y el encuentro físico en un 13%. Los medios de pago más usados por los compradores online son tarjetas de débito en un 57%, efectivo en un 49%, tarjetas de crédito en un 36% y pagos directos en un 17%. Otro dato importante que se revela es que el 80% de internautas no comprarían a marcas que no den confianza en los protocolos de salubridad para evitar el contagio del Covid-19, por lo que es un factor importante de decisión (Ipsos, 2020).

En ese mismo sentido, en un estudio realizado por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), se obtuvo que los consumidores peruanos utilizan principalmente el canal online para encontrar el mejor precio (72.6%), ahorrar tiempo (65.4%) y por comodidad (63.5%). Sin embargo, se menciona también, que el perfil del usuario digital peruano se caracteriza aún por la desconfianza, ya que el 22.9% de usuarios digitales no deciden realizar compras por internet por temor a que el producto no sea igual al ofrecido en la red; mientras que el 20.8% tiene temor de que no recibir el producto (se estima que

más de un tercio de los compradores digitales prefieren el pago contra entrega). (CAPECE, 2019).

Finalmente, de acuerdo a un estudio sobre la situación del *e-commerce* en el Perú, realizado por Kantar en conjunto con el Interactive Advertising Bureau Perú (IAB); se identificó 4 *journeys* o caminos de compra de los consumidores digitales peruanos: (i) el “online exclusivo” (18%), referido al nativo digital que observa, compra y paga por internet; (ii) el “online precavido” (4%), referido al que observa y compra por internet pero decide pagar en el establecimiento; (iii) el “migrante offline” (21%), referido al que quiere comprar por un establecimiento físico, pero termina realizando la compra y el pago por internet; y por último, (iv) el “online conveniente” (11%), referido al que observa el producto en físico, realiza la búsqueda y la compra online pero el pago lo realiza en el establecimiento (Kantar, 2018).

Perfil del usuario de *delivery* por aplicativo móvil

De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad Pacífico y la Universidad Minas Gerais, respecto a la caracterización de los “*instant deliveries*” (pedidos en línea con un periodo de entrega menos a 2 horas) se obtuvo que para el 2019, el 70% de los pedidos por aplicativos fueron de comida rápida (*fast food*), seguido por bebidas en un 18%. Además, se obtuvo que la frecuencia de compra habitual es de 2 pedidos a la semana y que el rango de edad del consumidor digital promedio peruano se encontraba entre los 20 a 34 años. Además, el 30% de los repartos se realizaron entre las 12:00 y las 16:00 horas; mientras que un 40% de pedidos se realizó entre las 18:00 y las 20:00 horas., donde los fines de semana y días jueves fueron los de mayor actividad (Universidad del Pacífico, 2019).

En ese mismo sentido, de acuerdo a un estudio realizado por ISIL, se obtuvo que la comida de restaurantes (74%) es el producto más solicitado por los limeños en los servicios ofrecidos por aplicaciones de *delivery*. Respecto a la frecuencia de compra, se obtuvo que el 20% compra de manera semanal y el 42% de manera mensual. Respecto a la capacidad de gasto, el 42% de consumidores destinan entre S/26 y S/50 por cada compra y respecto al medio de pago utilizado, el efectivo es el medio preferido (63%). Se destaca además, que el 85.7% se encuentra satisfecho con los servicios ofrecidos y que la comodidad es la

principal ventaja percibida, seguida de mejores precios y acceso a mayor variedad de productos (ISIL, 2019). Mientras que, para Passport Euromonitor International, el 3% lo realiza casi todos los días, el 23% de 1 a 2 veces a la semana, el 38% menos de una vez al mes, y el 17% nunca. Indican también que los consumidores de comida por *delivery*, se encuentran principalmente en los rangos de edad de 20 a 39 años (Passport Euromonitor International, 2020).

Finalmente, respecto a los platos más solicitados en servicios de *delivery* por aplicativo en el Perú, de acuerdo a resultados publicados por la empresa Glovo (líder en el mercado con un 47% de participación), durante el 2019, el pollo a la brasa representó el 22% de sus pedidos, seguido de la comida criolla con un 17%. De estos últimos, los platos más representativos fueron el lomo saltado, el caldo de gallina, el ceviche, el arroz con mariscos y el tallarín saltado. Además, es importante señalar que Lima fue la ciudad con mayor cantidad de pedidos para esta empresa a nivel global, con un aproximado de 1 millón de pedidos mensuales (Perú Retail, 2019).

Situación de las economías colaborativas en el mercado peruano

En Latinoamérica las economías colaborativas son un fenómeno muy joven; factores como la desconfianza o el acceso limitado a la tecnología móvil e Internet, frenan el crecimiento de modelos colaborativos con relación a regiones como Europa y Norteamérica. La región aún presenta el mayor índice mundial de desigualdad social, además de un bajo nivel de productividad y nivel de innovación. A pesar de esto, se observó un crecimiento importante de modelos económicos colaborativos en los últimos 5 años, el mercado más desarrollado es Brasil seguido de Argentina y México (Sánchez, 2018)

En cuanto a la situación actual de las economías colaborativas en el Perú, el modelo más extenso es el de *rides platforms* o servicios de taxi, como Uber, Easy y Beat. Destacan también el alquiler de habitaciones, impulsado principalmente por Airbnb; el *crowdfunding* y empresas de *fintech*, como socios financieros de iniciativas de negocios; y las habilidades compartidas o *skills sharing*, impulsado principalmente por universidades y ONGs. Un ejemplo de esto último es la plataforma Crehana, que viene ganando reconocimiento a

través de cursos online a precios muy económicos. Por otro lado, algunos de los modelos aún no muy desarrollados en el Perú, son el *toy rental* o alquiler de juguetes, el *book rental* o alquiler de libros, el alquiler de artículos de moda, los *service exchange* o intercambio de servicios, y el presente tema de esta investigación, el *meal sharing* (Fernández, Gago, Meneses, & Sujo, 2020).

Por otro lado, de acuerdo a un estudio realizado sobre los factores determinantes para un desarrollo exitoso de este tipo de economía en el Perú, se obtuvo que el 72% de encuestados usaban estas plataformas en su vida diaria, mientras el 28% las usaba ocasionalmente. Además, el 48% de encuestados indicó que les gustaban las economías colaborativas porque les permitía ahorrar tiempo y dinero, el 38% porque les brindaba mayores opciones al buscar un producto o servicio, y el 12% porque podían ver las opiniones de otras personas, lo cual les permitía tomar decisiones de compra más fácilmente. Por otro lado, respecto a la oferta de servicios por estas plataformas, el 61.3% de encuestados indicó nunca haber ofrecido productos o servicios por estos medios, mientras que un 33.8% estaría dispuesto a hacerlo para generar ingresos (Villaviciencio, 2020).

Según Carlos Rodríguez Summers, socio de servicios tributarios y legales de PWC Perú, la economía colaborativa ha inyectado dinamismo a nuestro mercado y genera una eficiencia financiera, dado que se necesitan menos recursos tangibles, infraestructura y recursos humanos (Price Waterhouse Cooper, 2020). Para el analista económico Augusto Townsend, el ánimo colaborativo de las personas es el principal factor que impulsa la tendencia de crecimiento de este tipo de economías en el Perú (PQS, 2020).

Cambios en el comportamiento del consumidor peruano por impacto COVID-19

Para el 14 de agosto del 2020, en el Perú se reportaban 507 mil 996 casos confirmados de Covid-19, ubicándose como el segundo país de Sudamérica con mayor número de casos confirmados y séptimo a nivel mundial (Huamán, 2020). En ese sentido, de acuerdo a un artículo publicado por la BBC de Londres a finales de mayo, se obtuvo que entre los principales factores que agudizaron el problema de la pandemia en el Perú se encontraban (i) los altos niveles de informalidad con oficios de generación de ingresos diarios (el 71%

de la población activa); (ii) la predominancia a un abastecimiento diario de comida (solo el 58.2% de hogares posee una refrigeradora); y (iii) el bajo nivel de acceso al sistema financiero (solo el 38.1% de adultos tienen una cuenta bancaria). Todo ello dificultó el cumplimiento eficaz de las medidas de confinamiento para frenar la propagación del virus (BBC, 2020).

A pesar de esta situación, de acuerdo a un estudio en línea realizado por la consultora Nielsen, se destacó que para julio el consumidor peruano se mantenía optimista ante el contexto a comparación del resto de países de la región. Los resultados indicaban que el 56% de peruanos consideraron tener una capacidad alta de adaptación a los cambios generados por la pandemia y declararon una mayor disposición para las compras en línea. (Nielsen, 2020).

Respecto a los cambios en el comportamiento del consumidor peruano, de acuerdo a un estudio de la consultora The Retail Factory, se obtuvo que existe una mayor racionalidad y planificación en el proceso de compra de los consumidores ya que la mayoría busca evitar el tiempo de exposición y gastar menos. Ello se comprende mejor cuando se observa el nivel de afectación de los niveles de ingresos familiares: el 31% de encuestados manifestó haber perdido su trabajo y un 38% mantenerlo pero con ingreso reducido. Prevalece entonces, una migración hacia el consumo de marcas más económicas. Por otro lado, en cuanto a la frecuencia de compra, el abastecimiento diario y de productos frescos se redujo de un 50% a un 19%; mientras que para los canales de consumo, el *e-commerce* pasó de representar un 13% antes de la pandemia, a un 27%. Esto ha llevado a que la cantidad de usuarios se triplique, con un estimado de 64% de peruanos que hayan realizado alguna compra por internet (Villar, 2020).

De acuerdo al estudio “Radiografía del *e-commerce* en la nueva normalidad peruana” presentado por Mercado Libre, se obtuvo que el ticket de compra ha crecido en un 40% en los usuarios de entre 18 y 34 años, quienes hacen sus compras principalmente por dispositivos móviles (76%). Así mismo, destaca la aceleración en el sector y la apertura de canales de venta para marcas y emprendimientos que solían limitarse al canal tradicional (Perú Retail, 2020). En la misma línea, Beatriz Hernández, directora ejecutiva del IAB, reveló que para el cierre del 2020, más del 60% de peruanos ya habrá realizado al menos

una compra a través de internet (versus a un 31% de peruanos en 2019) (Michilot, 2020). Por su parte, Rodrigo Isasi, director de la consultora Fjord, afirma que el consumidor peruano ha hecho *on boarding* a experiencias digitales y que ha roto algunas de las principales barreras cognitivas para la adopción digital, con lo cual el uso de canales digitales será mayor después de la pandemia, tomando en cuenta que ahora se buscan productos o marcas más económicas y saludables (Gestión, 2020).

Finalmente, Jorge Juárez, *Chief behavioral Officer* de la consultora FutureLab, menciona algunos *insights* clave que permitirán entender la adaptación del consumidor peruano al presente contexto: una mayor conciencia sobre el cuidado del cuerpo en cuanto a salud y buena alimentación, la importancia a la limpieza y desinfección, el valor de las redes de apoyo o comunidades, la confianza en los recursos digitales, el compartir de conocimiento y contenidos, la necesidad de formar parte de un colectivo, y el sentimiento emprendedor, en la que resalta la tendencia de lo hecho por uno mismo, en casa, como los *deliverys* de comida, postres, y productos de alta creatividad (Andina, 2020). Además, menciona que las empresas deben generar atributos de valor para mejorar la experiencia del usuario, como atributos funcionales (ahorro de tiempo, evitar molestias), emocionales (reducir ansiedad, bienestar), y cambios en estilo de vida (motivación, esperanza). Recomienda también identificar los miedos, frustraciones y alegrías del consumidor, ya que cuando pase la crisis, los clientes recordarán las marcas que le generaron experiencias trascendentales (América Retail, 2020).

3.1.2 Entorno económico

Para este factor se considerará el análisis situacional de la economía peruana, el del sector de restaurantes, y el de los servicios de aplicativos móviles de *delivery*. Se considerarán datos de performance al 2019, impactos por contexto Covid-19 durante 2020, y proyecciones al 2021.

Situación económica actual

De acuerdo al Banco Mundial, la economía peruana ha experimentado dos fases distintivas de desarrollo económico desde la última década. La primera fase se distingue

entre el 2002 al 2013, donde el Perú fue uno de los países con mayor crecimiento acelerado en Latinoamérica, con una tasa de crecimiento promedio anual del PBI de 6.1%. El índice de pobreza disminuyó de 52.2% en el 2005 a 26.1% en el 2013; mientras que la pobreza extrema disminuyó de 30.9% a 11.4% durante el mismo periodo. La segunda fase se distingue entre el 2014 al 2019, donde se dio una desaceleración en el crecimiento del PBI, a una tasa promedio anual del 3.1%. Esto se debió principalmente por la caída del precio internacional de las materias primas, entre ellas el cobre, el primer producto de exportación del país; lo cual generó una caída temporal de la inversión privada, menor ingresos fiscales y una desaceleración del consumo (Banco Mundial, 2020). En ese sentido, de acuerdo al informe técnico Producción Nacional del INEI, a pesar de que 2019 fue el año de menor crecimiento interanual del PBI en toda la década, con 2.2%, es importante destacar que a diciembre del mismo año, se registraron 125 meses de crecimiento continuo. Esto se sustenta en la evolución favorable de la mayoría de sectores productivos, destacando el de comercio, agropecuario, servicios, minería e hidrocarburos y telecomunicaciones. Contrariamente, se vieron atenuados por el resultado negativo de los sectores pesca, manufactura y construcción (INEI, 2020).

Sin embargo, 2020 ha sido un año complicado para la economía mundial, debido a la crisis global generada por la pandemia del Covid-19. De acuerdo al FMI, el 90% de las economías se contraerían durante este año (la gran excepción sería China, quien crecería 1%). Para el 2021, se proyecta un rebote estadístico generalizado que dependería de la afectación del empleo, el tejido empresarial de cada economía y de los estímulos desembolsados por cada gobierno. Aun así se estima que Latinoamérica y el Caribe se ubiquen todavía a un 6% por debajo de los niveles precovid-19 (Macroconsult, 2020). En este contexto, el Perú se ha visto gravemente afectado, ya que, de acuerdo al Banco Mundial, se proyecta un decrecimiento anual del PBI de 11.6%, lo cual lo situaría el segundo país con mayor contracción económica en la región, sólo detrás de Belice, que tiene una proyección de decrecimiento de 13.5% (Gestión, 2020).

De la misma manera, de acuerdo al último reporte económico de Macroconsult: “Perú 2020-2021, del gran confinamiento al rebote”, se proyecta un decrecimiento del PBI 2020 del 11.6%, y su posterior rebote de crecimiento para 2021 de 9.1%. A nivel sectorial, los sectores no primarios serían los más afectados ya que tardarían más de dos años en

recuperarse (caída esperada de 13.4% en 2020 con crecimiento de 9.2% en 2021, 5% aún por debajo de niveles precovid-19); mientras que los sectores primarios, principalmente, minería, pesca y manufactura, serían los más rápidos en recuperarse (caída esperada de 5.3% en 2020 con crecimiento de 8.8% en 2021). En cuanto al consumo privado, durante el 2020 decrecería 9% con un rebote de crecimiento de 9.8% para el 2021. Para el tipo de cambio se estima una disminución promedio 2020 de S/3.46 por dólar y S/3.35 para el 2021; mientras que los niveles de inflación disminuiría paulatinamente hacia el cierre del 2020 a 1.5% y luego se mantendría alrededor del mismo valor durante el 2021, dentro de los rango meta del BCRP (Macroconsult, 2020).

En esa misma línea, de acuerdo a un informe de Focus Economics, se ha proyectado, que el PBI peruano se expandirá 8.7% el 2021, 4.5% el 2022 y 4.0% el 2023, en tanto que el promedio de Latinoamérica avanzará 4.1% el 2021, 2.9% el 2022 y 2.8% el 2023. De esta manera, el Perú lideraría el crecimiento en la región durante los próximos 2 años, seguido de Argentina y Chile, con crecimientos de 5.2% y 4.9% respectivamente (Andina, 2020).

Otro indicador importante a tener en cuenta es el desempleo, que entre abril y junio del 2020 subió a 8.8%, según un informe del INEI, lo cual representa más del doble que la tasa de desempleo del mismo trimestre en el 2019, de 3.6% (Deutsche Welle, 2020). De acuerdo a un informe de Macroconsult, el empleo en Lima, se contrajo un 40% interanual en julio del 2020, lo que significó una pérdida de 2 millones de puestos de trabajo; mientras que los trabajadores que se mantuvieron empleados vieron caer sus ingresos en 11% en el mismo periodo (Macroconsult, 2020).

Situación del sector de restaurantes

De acuerdo al informe técnico de producción nacional elaborado por el INEI, el sector de alojamiento y restaurantes, durante el 2019 representó el 2.9% del PBI y registró un aumento de 4.7% respecto al 2018, donde el subsector de restaurantes creció un 4.9%. Esto último se sustenta en el crecimiento de sus cuatro componente: restaurantes (2.8%), otras actividades de servicios de comida-concesionarios (15.5%), servicio de bebidas (8.5%) y suministro de comidas por encargo-catering (2.0%). Asimismo, es importante destacar que

el subsector restaurantes presentó un crecimiento interanual del 3.5% para el 2018 y de 4.9% para el 2019 (INEI, 2020).

Por otro lado, según el informe “Servicios de comida al consumidor en el Perú” publicado por Passport Euromonitor International, los niveles de consumo de servicios de comida continuaron en crecimiento durante el 2019 (representaron 26 mil 402 millones de soles, con un crecimiento de 5.5% respecto al 2018). Esto principalmente por la expansión de la clase media, al hecho de que la cocina peruana se ha convertido en un elemento importante de la herencia cultural y económica de los peruanos, y a que la oferta gastronómica se ha profesionalizado. Además, se se estima la existencia de 250 mil restaurantes en el país, de los cuales solo 60 mil son formales (25 mil ubicados en Lima) (Passport Euromonitor International, 2020).

Sin embargo, durante el 2020 este sector ha sido el más golpeado, junto con el de automotriz, por los efectos de la pandemia Covid-19. En abril se registró una caída del 94.6% y en mayo solo se tuvo una mejor marginal al 78.8%, debido a las medidas de confinamiento y posterior aplicación de protocolos sanitarios de reducción de aforo y choque de la demanda por estos servicios lo que generó reconversión de los negocios a formatos *delivery*, recojo en tienda y/o *minimarkets*. De acuerdo a un reporte de Macroconsult, se proyecta un decrecimiento anual del sector de 35.8%; mientras que para el 2021 se tendría un rebote de crecimiento de 38.4% (Macroconsult, 2020).

Finamente, según el titular del ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Javier Palacios, con el inicio de la fase 4 del plan de reactivación económica del Perú, durante el mes de octubre, se estima que en el sub sector de restaurantes se recuperen 220 mil puestos de trabajo, debido a la disposición de ampliación de aforo de atención al público a un 50% (La República, 2020).

Situación de servicios de aplicativos móviles de *delivery*

El comercio electrónico en el Perú llegó a mover USD 4 mil millones en el 2019, lo que significó un crecimiento de 31% respecto al 2018, una de las tasas más altas de la región. Además, si lo comparamos con los USD 276 millones que representó en 2009,

estamos hablando de un crecimiento de casi 15 veces en la última década. No obstante, esto todavía nos sitúa en el sexto lugar en Latinoamérica (Cáceda, 2019).

Respecto a las proyecciones para el 2020, según la CAPECE, a inicios de año se estimaba que el *e-commerce* en el Perú crecería un 20%, sin embargo, debido al aceleramiento del sector generado por el Covid-19, se estima un crecimiento entre 70% a 90%, con lo que cerraría el año con un movimiento de USD 5 mil 600 millones, convirtiéndose en un factor clave para la recuperación de la economía en el 2021. Todo ello, reflejaría un aceleramiento equivalente a 5 años en tan solo 3 meses. (Bravo, 2020).

Por otro lado, respecto a los aplicativos móviles de *delivery*, de acuerdo a un informe desarrollado por Passport Euromonitor International (2019), titulado “100% *Delivery*/Para llevar a casa en Perú”, se indica que el crecimiento promedio de la categoría era de 9% anual, representando 76 millones de soles; mientras que las transacciones aumentaron en un 6%, a 17 millones en 2017, siendo los negocios independientes los que registraron un crecimiento mucho más fuerte (Passport Euromonitor International, 2018).

Además, según el informe “Servicios de comida al consumidor en el Perú” publicado por Passport Euromonitor International (2020), la rápida expansión de aplicaciones de *delivery* ha generado la necesidad de mejorar las capacidades en los restaurantes para satisfacer esta demanda, y ha llevado al lanzamiento de nuevos formatos como *dark kitchens*, o cocinas ocultas, que permiten a los emprendedores gastronómicos expandir sus negocios con una baja inversión (Passport Euromonitor International, 2020).

3.1.3 Entorno político-legal

Para este factor se considerará el análisis situacional de la política peruana; así como el de las perspectivas legales referidas al sector, y al de las economías colaborativas.

Respecto a la situación política en el país, en la actualidad, se caracteriza por una constante rivalidad entre los poderes del Estado, que se viene arrastrando desde hace años, y que con las próximas elecciones presidenciales y congresales, genera un entorno de incertidumbre a nivel nacional que afecta la economía, por una disminución en la confianza

de inversionistas, el alza del tipo de cambio, el aumento del riesgo país y el desempleo. Luego de que el presidente Martín Vizcarra cerrará el Congreso de la República en el 2019, se llevaron a cabo nuevas elecciones este año, sin embargo, el legislativo no le otorgó la confianza al Gabinete encabezado por Pedro Cateriano, se interpeló al Ministro de Educación, al Ministro del Interior y a la Ministra de Economía, y finalmente, se aprobó la moción de vacancia presidencial por incapacidad moral. Todos estos hechos retrasan la toma de decisiones y la gestión de la administración pública (Gárate, 2020).

Respecto a la situación legal para el sector, en el país, según el informe “Servicios de comida al consumidor en el Perú” publicado por Passport Euromonitor International (2020), el gobierno peruano, a través de proyectos de ley, está buscando impulsar la formalización del sector gastronómico, promoviendo la bancarización y el pago de propinas y utilidades a sus trabajadores. Desde el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se está buscando declarar la cocina peruana como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO (Passport Euromonitor International, 2020).

En cuanto a las leyes creadas para las economías colaborativas, el gobierno peruano creó en mayo del 2018 la ley N° 170-2018-MINCETUR para regular las prácticas relacionadas a los servicios de alojamiento temporal a través de plataformas online como Airbnb, sin embargo, 2 meses después se retractó debido a que la norma afectaba el libre uso de la propiedad privada (Mendoza, 2018).

En relación a la ley de protección de datos personales, esta tiene como objetivo garantizar el derecho fundamental de las personas a la protección de su privacidad, con lo cual el tratamiento de sus datos personales debe ser proporcional, seguro y de manera consentida por tales personas, previniendo de esta manera el tráfico o uso ilícito de los mismos. Además, se obliga a las empresas a inscribir ante la autoridad, los bancos de datos personales que tengan; así como obtener un consentimiento informado de los titulares de los datos personales; ejecutar medidas de seguridad idóneas y eficaces; y establecer procedimientos de atención para rectificarse, cancelar u oponerse al uso de sus datos (Pierino Stucchi, 2017).

Por otro lado, INDECOPI ha anunciado que presentará una propuesta normativa para fortalecer la protección de los consumidores digitales debido al crecimiento de este medio durante la pandemia ocasionada por la Covid-19. Entre sus planteamientos, estará el reconocer a las plataformas de intermediación comerciales como proveedores con responsabilidades frente a sus consumidores y usuarios, debido a que estos optan por adquirir productos o servicios como consecuencia de la publicidad que ellos mismos hacen, sometiéndose además a sus condiciones. También se plantea la necesidad de que los consumidores tengan derecho a arrepentirse de la compra que han realizado, sustentando que al no tener un contacto directo con el producto, el consumidor se ve obligado a confiar en la información proporcionada por la plataforma de intermediación (Gestión, 2020).

En ese sentido, si bien en el Perú no se reconoce un vínculo laboral entre los aplicativos móviles y quienes prestan el servicio, el tema se viene conversando desde hace algunos años. En España y en Colombia, ha habido casos recientes en los que se ha determinado que sí existe esta relación laboral, sustentando la decisión en elementos de dependencia y ajenidad. En el caso de España, se apeló a los indicios de laboralidad de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a la que también pertenece nuestro país, sin embargo, una reciente resolución de INDECOPI que define a Uber tan solo como intermediario y no como una empresa de taxi, podría jugar en contra de demandas similares. Emitir una norma en relación a esto, supondría recargas a los usuarios y un desánimo en inversionistas del comercio electrónico (Rosales, 2020).

Finalmente, uno de los mayores promotores a favor de que se reconozca este vínculo, son los sindicatos de trabajadores que afirman que sí existen relaciones de dependencia laboral encubiertas, así lo indica German Alarco, ex presidente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que agrega que las empresas colaborativas establecen formas de pago, condiciones del servicio a brindar, estándares de calidad y la posibilidad de amonestar unilateralmente a los prestadores del servicio (Alarco, 2019).

3.1.4 Entorno tecnológico

Para este factor se consideró la descripción situacional sobre el uso de herramientas digitales en el Perú; así como el comportamiento y características del consumidor digital.

Según un informe de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares de INEI, en el segundo trimestre del 2020, el 64.8% de la población mayor de 6 años tuvo acceso a internet (5.6% más que el mismo trimestre en el 2019). En Lima Metropolitana, sería un 81.8% (2.1% más que el mismo trimestre en el 2019), el resto urbano sería un 67.5%, y el área rural, un 33.1%. El informe también indica que los hombres usan el internet en un 68%, mientras las mujeres en un 61.6%. También se revela que el 90.7% de la población que usa internet, lo hace a través de dispositivos móviles (9% más que el mismo trimestre en el 2019). En Lima Metropolitana se da en un 92.4%, en el resto urbano en un 89.5%, y en el resto rural, en 89.3%. Además, se da a conocer que el 98.2% de los hogares peruanos tienen al menos un integrante con teléfono móvil (5.6% más que el mismo trimestre en el 2019) (INEI, 2020).

Respecto a las compras por internet, según el “Reporte Oficial de la industria E-Commerce en Perú” se indica que el 65% de las compras en línea se encuentra concentrado en Lima y Callao. Situación que además, se vio impulsado por los efectos de la pandemia Covid-19. (CAPECE, 2020).

Por otro lado, según cifras de Comscore, se sabe que en el Perú existen más de 12.5 millones de ciudadanos conectados a Internet, navegando en promedio 25 horas mensuales. Además, la mayoría de ellos son jóvenes (30.2%), con un 30% de la población digital ubicándose entre 15 y 24 años de edad. Los hombres representan el 58.1% de visitantes desde móvil, y el 56.2% de audiencia total, mientras las mujeres son las más enganchadas a Internet en la región, con 67.6% del total de minutos online. Se sabe también que a nivel nacional, existen 9.6 millones de computadoras o laptops, y 8.9 millones de móviles, siendo 7.9 millones de Androids, y menos de un millón de iPhones (Gestión, 2020). En cuanto a hábitos de búsqueda y comparación de comida por *delivery*, el 40% de encuestados lo ha hecho en el último año por dispositivos móviles (en su mayoría entre 20 y 49 años de edad), el 36% físicamente, y el 27% por computadoras o tabletas. (Passport Euromonitor International, 2020).

Además, según el último informe de Ipsos sobre el "Perfil de los Peruanos Conectados", se identifica una tendencia tecnológica referida al uso de Whatsapp para pedidos, revelando que lo hace el 30% de usuarios digitales de 18 a 70 años del Perú urbano de los NSE ABCD, principalmente por evitar contagios, ahorrar tiempo, y sentir un

trato más personalizado. Entre los productos más solicitados por este público están alimentos y bebidas en un 44%, y también comida de restaurantes en un 44% (Ipsos, 2020).

Finalmente, de acuerdo a un estudio realizado por la misma consultora, sabemos que los consumidores peruanos utilizan dispositivos simultáneos de conexión pero con contenidos no relacionados, por lo que es más difícil tener su atención. El 68% de los peruanos han usado en simultáneo la TV y el *smartphone* y en el 87% de los casos el contenido no estaba relacionado. Una situación similar sucede para el uso simultáneo de la TV y la tableta; también para la TV y la PC o laptop. El estudio concluye que frente a esta situación, solo se tiene cinco segundos para captar la atención de los consumidores (Ipsos, 2019).

3.1.5 Entorno ecológico

Para este factor se consideró la descripción situacional sobre las regulaciones respecto al uso de plásticos de un solo uso.

Los factores de sostenibilidad han cobrado relevancia en los últimos años, ya que desde el Ministerio del Ambiente, se están impulsando regulaciones como la ley que restringe los plásticos de un solo uso, prohibiendo la entrega gratuita de bolsas plásticas, y progresivamente el uso de cañitas de plástico y envases de tecnopor para la entrega de alimentos, promoviendo el uso de bolsas de papel, cañitas de cartón y otros recipientes de comida (Passport Euromonitor International, 2020).

3.2 Análisis del microentorno

A continuación se analizarán las cinco fuerzas de las ventajas competitivas de Porter, aplicadas a la propuesta de negocio, con la finalidad de llegar a un mejor entendimiento respecto a su situación en relación con competidores, proveedores y clientes.

3.2.1 Competitividad del mercado

El concepto de *meal sharing* todavía no se encuentra desarrollado en el Perú. Por ello, actualmente no se identifican muchos negocios con un modelo de negocio basado en la economía colaborativa con enfoque en platos de preparación casera. Sin embargo, identificamos a los siguientes competidores de acuerdo a su clasificación entre directos, sustitutos y potenciales.

Competidores directos

Referido a negocios con alta similitud en el uso plataformas tecnológicas y en la atención de las necesidades del público objetivo. De esta manera, se identificó solo un negocio enfocado en la oferta de platos de preparación casera a través de plataformas digitales usando el modelo de economía colaborativa: Buen Plato.

Buen Plato: aplicación móvil peruana lanzada en octubre del 2020 que hace posible la conexión entre las personas que quieren consumir comida casera, con personas que cocinan rico y aspiran a emprender en la gastronomía. Según Jorge Noriega, su gerente general, “nace con la visión de acercar la más grande variedad y la más rica comida hecha en casa con todos aquellos que necesitan tener una alimentación más saludable, balanceada y con el cariño y calor de hogar que caracteriza a nuestra cocina.” También indica que los cocineros son el alma de la marca, por lo que luego de captar el talento, lo capacitan en tecnología, gestión comercial y administrativa, y temas de seguridad. A parte de la aplicación para el público en general, hay una aplicación para cocineros asociados, donde configuran sus zonas de repartos, cargan sus productos, y reciben sus pedidos. A ellos se les cobra un porcentaje de las ventas, por lo que el cocinero tiene total decisión en su oferta y flexibilidad, pero también están sujetos a calificaciones de los usuarios y a visitas constantes de inspección. (Expreso, 2020). Se indica que operan en los 43 distritos de Lima Metropolitana, y según la aplicación, se ofrece almuerzos, comidas congeladas, postres, y experiencias sin embargo, aún están en una etapa de marcha blanca y la oferta es limitada. Tienen aproximadamente 6 mil seguidores tanto en Facebook como en Instagram, y para su campaña de lanzamiento han creado alianzas con *influencers*, quienes recibieron galletas y compartieron su experiencia en redes sociales. Actualmente enfocan su

comunicación en los precios de los platos que ofrecen. La entrega se hace en bolsas reciclables, con envases de plástico y cajas de cartón.

Competidores sustitutos

Referido a negocios con baja similitud en el uso plataformas tecnológicas pero con alta similitud en la atención de las necesidades del público objetivo. De esta manera, se identificaron negocios que ofrecen diversidad de platos, ya sea de preparación casera, cocina de autor, o personalizados por planes alimenticios; a través de plataformas digitales pero no utilizan el modelo de economía colaborativa: Tappers, Bocadio y Manzana Verde.

Tappers: Plataforma digital lanzado en 2019 y que agrupa a una comunidad de más de 50 madres emprendedoras que ofrecen platos exclusivamente de preparación casera vía *delivery*. El servicio está disponible en versión web (tappers.pe) y funciona bajo pedidos realizados con un mínimo de 2 días de anticipación (los platos se actualizan de manera semanal). Respecto a las zonas de cobertura para repartos, está disponible para 16 distritos de la capital a un costo de envío S/3 para pedidos mayores a S/30 y las entregas se realizan entre las 12:30pm y 2:00pm. Además, ofrecen un plan de suscripción de S/.30 mensuales para envíos gratuitos ilimitados y beneficios adicionales como descuentos en platos seleccionados. Respecto al control de calidad, de acuerdo a la información disponible en su web, las cocineras y sus cocinas, pasan por un riguroso proceso de selección, reciben capacitaciones y son evaluadas constantemente. Adicional es requisito contar con Carnet de Sanidad vigente. Respecto a la atención de consultas y/o reclamos se realiza exclusivamente vía correo o Whastapp. Respecto a las oportunidades de mejora identificadas, están referidas a sus métodos de pago ya que no cuentan con una pasarela de pago web, sino que estos deben realizarse vía transferencia bancaria con envío de constancia de pago por Whatsapp. Además, prevalece la utilización de plásticos en sus envases. Finalmente, una característica a destacar, es el componente emocional y de seguridad que se genera en la asociación del producto ofrecido (platos caseros) con quienes lo preparan (madres emprendedoras). Esto se repotencia con las historias de lucha, deseo de superación y amor por la cocina manejados a nivel comunicacional por el negocio.

Bocado: Negocio lanzado en 2016 con la finalidad de ofrecer una amplia variedad de platos provenientes de la cocina de autor y/o de alta cocina; para atención exclusiva vía *delivery*. Según declaraciones de su gerente general, Diego Echeopar, “los platos ofrecidos están al nivel de los mejores restaurantes de Lima pero al 60% del costo” (Gestión, 2017). Bocado cuenta con una planta de producción con una capacidad para preparación de 750 platos diarios, por lo que se podría catalogar como una empresa “*Dark Kitchen*” (cocinas habilitadas para producir comida únicamente para envío a domicilio). Bocado es el primer *delivery* de cocina de autor de Lima, donde su equipo de Chefs afiliados, crean platos nuevos y exclusivos todas las semanas, los pagos pueden realizarse vía web o en efectivo contra entrega; además sus envases son fabricados con fibras de bambú y caña de azúcar aptas para microondas y que no dañan el medio ambiente. Por todo ello, es importante situar a Bocado como un referente en cuanto a calidad de producto y servicio.

Manzana Verde: Plataforma digital lanzado en 2007, que ofrece un servicio de membresías semanales y mensuales de planes alimenticios personalizados según el objetivo nutricional de cada persona, vía *delivery*. El servicio incluye asesorías nutricionales online y su modelo de negocio les permite una oferta personalizada y estable a precios competitivos. El negocio se cataloga como un *startup* de menús saludables y actualmente está disponible en Lima y Piura, con 1,300 usuarios activos en su primer año de operación y una proyección entre 5 mil y 10 mil usuarios activos para los siguientes años. Además, proyectan expandirse en México, según declaraciones de su CEO, Carlos Andrade (Manzana Verde, 2019). Respecto a los diferenciales ofrecidos, se identifican los empaques ecoamigables (elaborados con caña de azúcar aptos para calentar en microondas), comida balanceada (medición de calorías, carbohidratos, grasa y proteínas), y un menú variado con más de 100 platos, de los que se ofrecen 3 opciones diferentes cada día. Además, cada semana lanzan 2 platos nuevos. Respecto a los planes, estos son captados exclusivamente vía web, y la programación de los pedidos puede realizarse hasta las 9:00pm del día anterior. Respecto a la entrega de los pedidos, estos son entregados entre las 11:00am y la 1:30pm dentro de los 16 distritos de cobertura en el caso de Lima (el costo del reparto ya está incluido en el plan). Sin embargo, un punto importante a mencionar, es que la producción de los pedidos se realiza a través de una red de restaurantes de menú afiliados a quienes se les ofrece la posibilidad de acceder a pedidos recurrentes para preparación en horarios bajos de venta en sus locales (entre 6:00 a.m. a 9:00 a.m.). Existe entonces, un

desafío para la empresa en poder garantizar un proceso de inducción adecuado para cuidar de los protocolos de salubridad y calidad referido en presentación de los platos, respetando los volúmenes y composición de calorías solicitados por el cliente. Además, el servicio al ser ofrecido bajo el paraguas comercial de Manzana Verde los responsabiliza directamente ante cualquier eventualidad con los pedidos.

Competidores potenciales

Referido a negocios con alta similitud en el uso plataformas tecnológicas pero con baja similitud en la atención de las necesidades del público objetivo. De esta manera, se identifican negocios de aplicativos móviles *multidelivery* que dentro de sus categorías de servicios ofrecidos pueden llegar a incorporar en su plataforma emprendimientos de cocineros tipo menú o platos de autor: Rappi, Glovo.

Rappi: Aplicación móvil de origen colombiano, fundada en 2014, y parte de la japonesa Softbank desde el 2019, con presencia en nueve países, aterriza a Perú en 2018. Cuenta con más de 3.5 mil repartidores y más de 600 *partners* asociados, atendiendo semanalmente alrededor de 20 mil órdenes. Hasta el año 2019, tenía un crecimiento de 20%, el mayor crecimiento del rubro, gracias una agresiva estrategia de publicidad, tanto en medios masivos como digitales, y planea una gran inversión para operar en más de la mitad del territorio peruano en 2020. Es la segunda aplicación más usada en el Perú, detrás de Glovo (Vilcachagua, 2020). Para mayo del 2019, lograba una recordación de marca de 38%. En una encuesta reciente de Ipsos, se posiciona como la aplicación de *delivery* de comida en la que los internautas peruanos piensan comprar más en lo que queda del 2020, con un 10% (Ipsos, 2020). Durante la pandemia, reactivaron sus actividades entregando kits de protección a sus motorizados (que incluyen mascarillas lavables, guantes de nitrilo, alcohol isopropílico, protector para el cabello y alcohol en gel), ejerciendo mayor control para evitar aglomeraciones, cumpliendo estrictos protocolos de seguridad, e implementando centros de control (pressperu, 2020); sin embargo, en mayo del 2020 recibió una multa ya que una gran cantidad de repartidores se aglomeró para pasar revisiones técnicas.

Glovo: De origen español, fundada en 2015, llega a Perú en 2017, y en octubre del 2020 vende sus acciones de Latinoamérica a la alemana Delivery Hero, con el objetivo de

posicionarse como la favorita en la región (Vilcachagua, 2020). En 2017 facturó más de S/ 60 millones. Cuenta con más de 250 mil usuarios, 6 mil repartidores y 3 mil *partners* asociados a noviembre del 2019. En diciembre de 2019 ha sido reconocido por la Cámara de Comercio de Lima como el mejor aplicativo para *delivery* de comida del país, según la XIX encuesta anual de ejecutivos de 2019 (Perú Retail, 2019). Para mayo del 2019, lograba una recordación de marca de 65%. Durante la pandemia, han reactivado otros proyectos, como los *dark kitchen*, donde distintos restaurantes pueden compartir espacios de cocina para optimizar sus costos. El ticket de compra se ha elevado en un 30% debido a que ahora los pedidos se orientan más a grupos o familias (Gestión, 2020). Además, han implementado un proceso de desinfección de repartidores diario y por turnos, y un protocolo que incluye un beneficio económico a los repartidores diagnosticados con el virus. A pesar de estas medidas, han sido blancos de críticas y han tenido que aceptar sus errores, luego de que un repartidor denunciara que no cumplían con los protocolos establecidos, y que por ello había sido contagiado (Gestión, 2020).

Conclusión competitividad del mercado

La competitividad del mercado es alta, por la presencia de importantes jugadores del mercado con propuestas diferenciadoras pero con similitudes en el uso de plataformas tecnológicas y atención de necesidades del público objetivo. Si bien solo existe un competidor directo basado en el modelo de economía colaborativa, la oferta de sustitutos y potenciales es amplia. Todo ello sumado a la aceleración del comercio electrónico y del consumo del *delivery* de comida impulsado por el contexto Covid-19.

3.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Referido a la incursión de nuevos negocios en el sector de comida por *delivery*. Se identificó el lanzamiento de un *app* peruano *multidelivery* (Oohhsito) y el posible regreso de Uber Eats.

Oohhsito: App peruana *multidelivery* que tendrá como objetivo promover el emprendimiento peruano. El aplicativo se lanzó a mediados de Octubre y según declaraciones de su CEO, Ider Martins, tienen un mejor entendimiento del mercado local,

por lo que prometen democratizar el negocio de *delivery* al no cobrar comisiones, no limitar los encargos debido a sus dimensiones y garantizar un servicio de atención de calidad a diferencia de las propuestas actuales del mercado (América Retail, 2020). Dentro de las categorías identificadas se encuentran el *delivery*, supermercado, compras en Amazon y restaurantes. Para esto último buscarán promover agresivamente los formatos de cocina tipo “*dark kitchen*” a través del *app*. (Gestión, 2020).

Uber Eats: De origen americano, contaba con la mayor variedad de *partners* asociados, entre ellos comida saludable, y fueron los primeros en ofrecer utensilios y envases ecológicos (Perú Retail, 2019) A mayo del 2019, contaban con un 37% de recordación de marca. A pesar de que hace unos meses anunciaron su salida del mercado, Uber no cierra las puertas al relanzamiento del servicio, fortaleciendo su alianza con Cornershop (Gestión, 2020).

Respecto al nivel de amenaza de nuevos competidores, lo consideramos alto debido al aceleramiento del sector por contexto Covid.19, que sentó las bases para una mayor demanda por los servicios de comida por *delivery* y la atractividad en el sector para una reactivación de la inversión privada para el 2021.

3.2.3 Amenaza de servicios sustitutos

Referido a la amenaza que representan los negocios con una similitud baja en las plataformas tecnológicas y en la atención de las necesidades del público objetivo. Se identifican a los restaurantes tradicionales del tipo menú sin el soporte tecnológico requerido para atender las necesidades del público objetivo. Por lo que consideramos un nivel de amenaza bajo. Sin embargo, esto representa una oportunidad importante para la modernización de estos negocios a través de su afiliación a la plataforma.

3.2.4 Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores identificados para la propuesta del presente plan de negocios son: (i) Los motorizados, o empresa de repartos tercerizada para la entrega de los pedidos. (ii) El proveedor de desarrollo y mantenimiento de la plataforma web y aplicativo.

(iii) El proveedor de insumos como envases y bolsas ecológicas, estandarizadas para la entrega de los pedidos. (iv) La empresa o agencia de medios para la ejecución del plan comunicacional y; finalmente, (v) los proveedores de pasarelas de pago para facilitar las transacciones por tarjeta o efectivo.

Respecto al poder de negociación de los proveedores mencionados, lo consideramos bajo debido a la existencia de una amplia oferta de estos servicios en el mercado actual.

3.2.5 Poder de negociación de clientes

Para el presente plan de negocio se identifican 2 públicos objetivo: clientes comensales (usuario consumidor) y clientes cocineros (usuario productor).

Respecto al poder de negociación de los clientes comensales, lo consideramos alto debido a la amplia oferta de negocios de comida por delivery; y al perfil del mismo que es uno que compara en tiempo real y en simultáneo, las características de los distintos ofertantes (precios, reseñas, tiempo de entrega, cobertura, medios de pagos, etc.) para determinar su decisión de compra.

Respecto al poder de negociación de los clientes cocineros, lo consideramos alto, debido a la necesidad de contar con una amplia base de proveedores del servicio de comida y ante el cual es fundamental poder ofrecer beneficios diferenciados y atractivos para su captación y permanencia.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo describir la metodología de investigación utilizada para la obtención de información relevante sobre el mercado y el público objetivo mediante el uso de fuentes primarias y secundarias. Además, se analizarán los resultados obtenidos para la definición de estrategias correspondientes al modelo de negocio.

4.2 Metodología de investigación

Se desarrollará una investigación de carácter predictiva utilizando la metodología planteada por Benassini, el cual permite anticipar posibles variaciones en la demanda de un producto o servicio y cuantificar su potencial de mercado (Benassini, 2009).



Fuente: Benassini (2009)

Elaboración: Autores de esta tesis.

En ese sentido, la definición del problema hace referencia al objetivo de investigación que busca validar el nivel de aceptación de la propuesta de negocio. La investigación exploratoria o cualitativa permitirá obtener una mejor comprensión de las razones o motivos subyacentes del público objetivo; mientras que la investigación concluyente o cuantitativa, permitirá obtener datos que generalizan a la población de interés y comparar resultados. Finalmente, el análisis de los resultados obtenidos permitirá medir el nivel de aceptación de la propuesta de negocio y sentará las bases para la definición de estrategias que fortalezcan el modelo de negocio.

4.3 Objetivo de investigación

4.3.1 Objetivo general

El objetivo de la presente investigación es validar el nivel de aceptación en el mercado de un negocio que conecte la oferta y la demanda de comida casera a través de un modelo de economía colaborativa en Lima Metropolitana.

4.3.2 Objetivos secundarios

- Cuantificar la demanda potencial para los segmentos identificados: clientes comensales y clientes cocineros.
- Identificar el comportamiento de consumo de los segmentos identificados.
- Identificar las características más valoradas del servicio propuesto para los segmentos identificados.
- Determinar la intención de compra del servicio para el segmento de clientes comensales.
- Determinar la intención de afiliación al servicio para el segmento de clientes cocineros.

En la tabla 1 se detallan las herramientas de recolección de datos que se utilizarán para el cumplimiento de los objetivos mencionados.

Tabla 4.1. Objetivos de la investigación

Objetivo general	Objetivos secundarios	Herramientas
Validar el nivel de aceptación en el mercado de un negocio que conecte la oferta y la demanda de comida casera a través de un modelo de economía colaborativa en Lima Metropolitana.	Cuantificar la demanda potencial para los segmentos identificados: clientes comensales y clientes cocineros.	Fuentes secundarias
	Identificar el comportamiento de consumo de los segmentos identificados.	Entrevistas/Encuestas
	Identificar las características más valoradas del servicio propuesto para los segmentos identificados.	Entrevistas/Encuestas
	Determinar la intención de compra del servicio para el segmento de clientes comensales.	Encuestas
	Determinar la intención de afiliación al servicio para el segmento de clientes cocineros.	Encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4 Mercado potencial y mercado meta

4.4.1 Mercado potencial

La propuesta de negocio contempla dos segmentos de clientes: comensales y cocineros.

Respecto a la estimación del mercado potencial para el segmento de clientes comensales, se cuantificó a la población de Lima metropolitana que realiza compras de alimentos por internet: 70% del total de consumidores digitales que representan el 44% del segmento poblacional ubicado entre los 16 a 70 años de los NSE A,B,C,D (Ipsos, 2020). De esta manera fue posible estimar a 2,979,592 clientes potenciales.



Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a la estimación del mercado potencial para el segmento de clientes cocineros se distinguen a los restaurantes formales de menú criollo y a los emprendedores de cocina ubicados en Lima metropolitana.

En cuanto al primer grupo, se sabe que del total de restaurantes del Perú, un aproximado de 25mil restaurantes formales están ubicados en Lima, de los cuales el 86.7% ofrecen menú criollo, lo cual es asociado con la preparación de comida casera (Passport Euromonitor International, 2020). Así, es posible cuantificar un primer grupo potencial de 21,675 clientes cocineros restaurantes.



Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, respecto a los emprendedores de cocina, se cuantificó al segmento poblacional de Lima metropolitana con mayor disposición a emprender: 60% de personas

pertenecientes a los NSE A,B,C entre 18 y 70 años. Además, el 23% lo realizaría en el rubro de alimentación y el 55% lo realizaría a través de canales digitales (Josimar, 2020). Con ello, tenemos un segundo grupo potencial de 313,501 clientes cocineros emprendedores.

Figura 4.4. Mercado potencial de clientes cocineros emprendedores



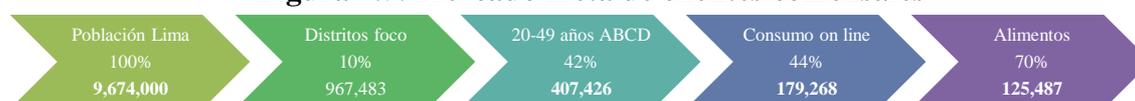
Elaboración: Autores de esta tesis.

En conclusión, sumando ambos públicos, se estima un mercado potencial total de 335,176 clientes cocineros.

4.4.2 Mercado meta

Para el caso de los clientes comensales, en primer lugar, se consideró el foco geográfico en los distritos que concentran el 71.5% de las búsquedas de *delivery* por aplicativo en Lima metropolitana: Barranco, La Molina, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco y que representan el 10% de la población de Lima. Además, de acuerdo al estudio revisado sobre hábitos de consumo en la población peruana (Passport Euromonitor International, 2020), se cuantificó al segmento poblacional que mayor consumo realiza de comida por *delivery* o recojo en tienda: 20 a 49 años. A ello, se aplicaron las estimaciones porcentuales de consumidores digitales de alimentos utilizados en el mercado potencial. De esta manera, se estimó un mercado meta de 125,487 clientes comensales.

Figura 4.5. Mercado meta de clientes comensales



Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto al cálculo del mercado meta para clientes cocineros, se consideró la misma delimitación geográfica de los distritos con mayor concentración de pedidos de *delivery* de comida por aplicativo.

Para el público de cocineros restaurantes, se tomó en cuenta el estudio realizado por Kenneth & Satiner (2015), respecto a la distribución porcentual de restaurantes por zonas geográficas de Lima, y se adicionó la variable de clasificación según tamaño de empresa (Produce, 2017), donde se consideraron a las micro empresas como segmento objetivo por su naturaleza de negocios iniciantes que podrían adaptarse a la propuesta de negocio. De esta manera fue posible estimar un mercado meta de 2,322 clientes cocineros restaurantes.

Figura 4.6. Mercado meta de clientes cocineros restaurantes



Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el público de cocineros emprendedores, se consideraron las mismas variables explicadas en el cálculo del mercado potencial, solo que limitados al objetivo geográfico mencionado líneas arriba. De esta manera se estimó un mercado meta de 31,353 clientes cocineros emprendedores.

Figura 4.7. Mercado meta de clientes cocineros emprendedores



Elaboración: Autores de esta tesis.

En conclusión, sumando ambos públicos, se estima un mercado meta total de 33,675 clientes cocineros.

4.5 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria o investigación cualitativa, tiene por objetivo lograr una mejor comprensión de un determinado fenómeno de estudio. En ese sentido, la presente investigación buscará profundizar en el comportamiento de los segmentos de clientes identificados, el cual permitirá obtener conclusiones para direccionar el diseño de la investigación concluyente. Para ello, se realizarán entrevistas a profundidad e expertos del sector y a potenciales clientes de cada mercado objetivo (comensales y cocineros).

La metodología utilizada para esta etapa, parte desde la selección de los factores de investigación, el cual engloba los temas de información a profundizar y consecuente desglose de la estructura de preguntas a realizar en las entrevistas. La selección de los entrevistados estuvo orientada a la experiencia y conocimiento de cada uno en los temas de estudio. En ese sentido, en la tabla 4.2 se muestra la matriz de relación de factores, sub factores y preguntas para las entrevistas, mientras que en la tabla 4.3 se detallan los nombres y cargos de los expertos seleccionados.

4.5.1 Resultados de la investigación exploratoria

Resultados de las entrevistas a expertos

Entorno del sector

Según Sergio Tenorio, director de Circuit, existe un gran crecimiento en el *delivery* de comida durante este año, la demanda ha crecido mucho, y va a continuar en crecimiento, sin embargo, en el sector de intermediación comercial de comida, existe una barrera de entrada muy alta, por la capacidad de inversión de los principales competidores del mercado, Rappi y Glovo. Inclusive, la marca del Caribe, Hugo, desistió de ingresar debido a esto. Ve oportunidad en mejorar el UX de las plataformas y en la calidad del servicio de entrega. También indica que existen algunas iniciativas peruanas como Wayra, Start Up Perú, Open Future, que impulsan el crecimiento de *startups*. Finalmente, aclara que el negocio de Rappi y Glovo está en la base de datos que ha creado, y no en la transacción.

Según Luis Delgado, director de Lapsus, existen algunos jugadores en el mercado que son Manzana Verde, Tappers y Buen Plato.

Buen Plato es, según Jorge Noriega, gerente de Buen Plato, un competidor directo reciente que nace de un *brainstorming* cuyo resultado fue crear el Airbnb de la comida casera.

Impacto Covid-19

Según Blanca Chávez, presidenta de AHORA, han cerrado, de 220 mil restaurantes a nivel nacional, aproximadamente un 35%, y el resto se ha reinventado. Todavía hay mucho temor a pesar de que los restaurantes formales son seguros, y muchos empresarios están poniendo de su bolsillo para pagar a su personal y alquileres. El consumidor peruano está demandando restaurantes que le den seguridad, principalmente en la manipulación de los empaques.

Según Luis Delgado, para muchos negocios ha sido complicado reabrir porque la inversión para cumplir con los protocolos y la operatividad, es fuerte, y si no fuera por el crecimiento de la demanda, estarían en pérdida.

Según Jorge Noriega, la pandemia no ha generado más demanda, la ha movilizad.

Demanda

Según Luis Delgado, el sector oficinista ha empezado a pedir más *delivery* por falta de tiempo. Menciona que el público no tiene buenas experiencias con pedidos de compra online.

El perfil del consumidor de Buen Plato por ejemplo, según Jorge Noriega, es un joven de nivel de ingresos medios, que hace home office, y no tiene ayuda en casa.

Oferta

Según Blanca Chávez, la tecnología ha ayudado mucho para ofrecer los productos, pero en el caso de restaurantes pequeños, no les conviene ingresar a Rappi o Glovo porque estas empresas cobran un 20% de las ventas o más, y lo ideal es que cada negocio ponga su propio *delivery*.

En el caso de Buen Plato, según Jorge Noriega, la oferta pasa por un proceso de evaluación, capacitación y supervisión, y finalmente los clientes los califican. No deben

pagar por membresía, se benefician por las ventas que hagan, pagan una comisión flat de 20%, pero se benefician de un mercado amplio que paga por adelantado, y pueden geolocalizar su rango de operación y customizar su oferta con la flexibilidad que él quiera. Ellos mismos hacen la entrega de sus productos, y se le cobra al cliente por el *delivery* dependiendo de la distancia entre el cliente y el cocinero, entre S/ 1.50 hasta S/ 10. Se les vende a los cocineros todo el material de empaque. Los cocineros son responsables de cualquier inconveniente con el producto final. Buen Plato actúa como agente recaudador y cada cocinero debe emitir un comprobante a sus clientes. Tienen una aplicación para el cliente, y otra para los cocineros, donde carga su información y administra sus pedidos. Ponen como requisito que el cocinero cumpla con protocolos sanitarios y regulación tributaria. Su plan a largo plazo es crecer en número de cocineros y clientes en Lima, e ingresar a otras ciudades, para luego internacionalizarse. Actualmente tienen 150 cocineros. Finalmente, indica que en el caso de Rappi y Glovo, cobran aproximadamente 40%, más IGV, pero negocian con las marcas dependiendo de la cantidad de transacciones.

Legales

Según Blanca Chávez, no existe regulación estatal a los aplicativos de intermediación comercial, lo que puede afectar la confianza de los consumidores al momento de acceder a estos servicios. Además, Sergio Tenorio recomienda asesorarnos en políticas de protección de datos, porque aún hay mucho temor por parte de los usuarios, y ser sumamente transparentes.

Abel Revoredo, abogado especializado en negocios digitales, recomienda que el flujo de dinero sea a través de nosotros, es decir, nosotros cobramos a través de la plataforma, y luego nosotros le pagamos a los negocios o cocineros descontándoles la comisión. Asimismo, recomienda que los negocios o cocineros entreguen comprobante de pago al consumidor final a la hora de la entrega del producto, y nosotros a su vez, debemos entregarle una factura con el monto de la comisión que le cobramos. De esta manera, la responsabilidad frente al consumidor final es del negocio o cocinero. Además, indica que es muy importante tener claros los términos y condiciones, en los que se aclara que nosotros damos un servicio de plataforma tecnológica, y no damos el servicio de elaboración de comidas. En cuanto a obligaciones laborales, advierte que hay un proyecto de ley en el

Congreso que busca hacer responsables a las plataformas de intermediación comercial de los temas laborales. En su opinión, no hay vacíos legales porque se debe entender con claridad que intervienen dos relaciones, la de cocinero-comensal, y la de plataforma-comensal, sin embargo, no ve favorables las futuras regulaciones porque van a cargar a las plataformas de responsabilidades, a pesar de que Indecopi, sí entiende este tipo de negocios, la decisión está en manos de tanto el Poder Legislativo, y el Poder Ejecutivo, por lo que hay que estar alertas. Finalmente, recomienda que en todo momento nos vendamos como una plataforma que conecta la oferta y la demanda, es decir, una plataforma de intermediación tecnológica.

Recepción de propuesta de negocio

Según Sergio Tenorio, es un buen modelo de negocio porque agrupa a emprendedores que se han visto afectados por la pandemia, y ofrece una propuesta distinta de comida hecha en casa que actualmente no existe. El proceso de captación es complicado porque se debe unir oferta y demanda, por lo que recomienda es empezar a crear convenios con negocios o asociaciones que puedan encargarse de atraer clientes para la plataforma. Agrega que el porcentaje que se le cobre al emprendedor es clave. Además, recomienda calcular el costo de adquisición de cliente (CAC) como una métrica importante para evaluar la sostenibilidad del negocio. En cuanto al desarrollo de la plataforma, indica que el *core* del negocio debe ser el UX, el cual debe seguir todo un proceso de validación por potenciales usuarios y expertos. Finalmente, alerta que plataformas como Rappi o Glovo puedan crear una sección similar, y representan una amenaza por su alta capacidad de inversión. Recomienda salir pronto, y con fuerza, enfocándonos en la fidelización de los clientes.

Según Luis Delgado, es un modelo de negocio interesante pero se tiene que crecer rápido para recuperar la inversión, sobre todo porque ya hay jugadores en el mercado. Indica que Tappers creó una plataforma, y luego desistió de usarla porque la gente prefiere pedir por Whatsapp, por lo tanto, recomienda empezar de esta forma hasta crear una plataforma realmente atractiva, con una propuesta de valor clara. En cuanto a métodos de pago, recomienda que sea una pasarela de pagos propia porque así aseguramos un buen soporte. Por otro lado, según Blanca Chávez, existe una preocupación en cuanto a que los

negocios ofertantes sean responsables, formales, profesionales, y seguros en cuanto a temas de salubridad e higiene. Por lo tanto, se sugiere que haya una correcta fiscalización de cumplir con los protocolos de seguridad y limpieza

Resultados de las entrevistas a comensales

Hábitos de consumo

Entre los principales motivos de consumo de comida por *delivery* se identifican la falta de tiempo para la preparación, los antojos, las promociones y las reuniones sociales. Además entre los aplicativos de *delivery* de comida más utilizados se encuentran Rappi y Glovo.

Respecto al tipo de comida más consumido, predominan las de categoría rápida o chatarra y se reconoce una falta de oferta de comida de origen casero o de preparación saludable.

Por otro lado, debido al contexto de la pandemia, todos los entrevistados afirman que su consumo se incrementó debido a las complicaciones por ir a restaurantes y por el incremento de la carga laboral por modalidad de trabajo remoto.

Factores de decisión de compra

Entre los principales factores que determinan la compra de comida por aplicativo como Rappi o Glovo entre los entrevistados, se identifican las atractivas promociones y la constante comunicación a través de notificaciones.

Además entre los principales motivos de decisión para escoger un restaurante se identifican que este ya sea conocido o hayan tenido buenas experiencias en cuanto a la calidad del producto y del servicio; el precio del producto, el precio del *delivery* y el tiempo de entrega. Otros factores mencionados son la opción de recojo en tienda, la posibilidad de personalizar el pedido, la cobertura del servicio, la presentación o empaquetado del producto y las calificaciones o reseñas del restaurante.

Atención al cliente

Entre las experiencias negativas más frecuentes que se mencionaron están los retrasos en la entrega de los pedidos, los pedidos incompletos o equivocados, la calidad del producto o en la presentación, y la falta de cumplimiento de los protocolos de bioseguridad por parte de los motorizados.

Además la mayoría menciona que la atención de sus reclamos se dio de manera rápida y que superaron sus expectativas, dándose a tiempo el cambio de sus pedidos o recibiendo alguna compensación a través de créditos. Sin embargo, algunos mencionaron que hubiesen preferido una atención más directa o personalizada.

Recepción de la propuesta de negocio

Identificamos una recepción positiva entre los entrevistados, quienes manifestaron que es una propuesta diferente y novedosa ya que actualmente no hay una oferta casera con amplia cobertura por los servicios de *delivery*. También se rescata el componente social de la propuesta ya que sería posible apoyar en el desarrollo de emprendedores, sobre todo en el actual contexto. Finalmente, se identificó una preocupación por el tema de la salubridad en la oferta de los alimentos que se ofrezcan por la plataforma, sobre todo al venir de cocineros que no sean conocidos.

Respecto a los factores de decisión de compra, se identificaron principalmente las calificaciones y reseñas de los cocineros, seguido de los protocolos de salubridad y del costo del *delivery*. Otros factores mencionados son las modalidades y el tiempo de entrega, la calidad del contenido de la información disponible ya sea de los platos como de los cocineros ofertantes, un buen nivel de atención, cobertura del servicio, presentación, calidad de los productos y el precio y promociones disponibles.

Resultados de las entrevistas a cocineros

Presentación de cocineros

La mayoría de entrevistados han empezado sus negocios durante la pandemia Covid-19. En todos los casos, los negocios se han visto afectados por la crisis, los negocios que ya existían tuvieron que adaptarse, y los nuevos son el resultado de personas que se quedaron sin trabajo. También, todos mencionan que su oferta es casera, de sabores peruanos, usando términos como que no ofrecen “más de lo mismo”, o comida “basura”. Así mismo, buscan seguir creciendo en su rubro, hacerse más conocidos, recibir más pedidos, tener mayor cobertura y mayor variedad en su oferta. Algunos mencionan que quisieran tener un restaurante físico o incursionar en el *dark kitchen* el próximo año.

Procesos operativos

Todos mencionan que se hacen conocidos principalmente a través de redes sociales, todos en Facebook, y algunos en Instagram, inclusive crean anuncios pagados, y son parte de grupos de personas y negocios de los distritos en los que operan. Además, usan Whatsapp para mantenerse en contacto con sus clientes. Así mismo, hacen uso de su red de contactos, amigos, familiares y conocidos, por lo que mencionan que el “boca a boca” es muy importante. Algunos de ellos se encuentran en aplicaciones como Rappi, Glovo, Llama Eats, Azu, Buen Plato y Oohhsito, aunque mencionan que estos últimos 4 son nuevos y aún no les proporcionan mucho alcance, inclusive no han tenido pedidos de ellas. A pesar de ello, tienen buena recepción de estas nuevas plataformas.

Los negocios que ofrecen menús los publican un día antes o el mismo día. Los negocios de postres reciben pedidos con mayor anticipación. Todos hacen hincapié en que la calidad del producto es lo más importante. Todos hacen el proceso de preparación de la comida en casa, en sus cocinas y espacios adaptados en casa, algunos ellos mismos, otros con ayuda de otras personas. El pago se hace a través de transferencias bancarias o directas a través de aplicaciones, casi siempre por adelantado. Todos mencionan que siguen los protocolos de higiene y salud debidos por el contexto de la pandemia Covid-19, en la compra, desinfección, y refrigeración de insumos; limpieza de zona de preparación,

preparación de comida, manipulación y empaquetado de productos; y entrega. La mayoría de ellos manifiestan que comunican estas medidas a través de sus canales de comunicación.

El proceso de entrega se hace principalmente a través de motorizados, algunos lo hacen ellos mismos, en bicicleta, motos o taxi, o a través de terceros de confianza, pero en todos los casos, el costo del *delivery* se suma al costo final que paga el cliente.

Entre las dificultades y obstáculos que mencionan están la necesidad de tener un mayor alcance, para lo cual necesitan mayor inversión; la falta de personal de apoyo, que no les permite generar mayor oferta; y la alta competitividad en variedad y precio, que se ha incrementado durante la pandemia, y que finalmente favorece a la calidad en general.

En cuanto a los reclamos más frecuentes, los negocios relativamente nuevos, no han tenido mayores percances, pero los que sí, han tenido algunos problemas con retrasos en la entrega. Algunos manifiestan tener una relación cercana con sus clientes quienes les dan recomendaciones por Whatsapp o Messenger, que les sirven para mejorar sus productos y servicios.

Recepción de propuesta de negocio

Las reacciones a la propuesta fueron positivas, afirmando que es un modelo de negocio interesante; que es necesaria para negocios que no tienen un local, particularmente para quienes se han visto afectados por la pandemia, e inclusive para personas aficionadas a la cocina que pueden ver en esta plataforma una oportunidad. También les parece atractiva porque tiene un propósito social alineado con la “fuerza emprendedora del país”. Además, resaltan que la comida hecha en casa es más higiénica y saludable. Una preocupación que se muestra es por el alcance que tendría la aplicación, es decir, si habrá la suficiente demanda, así como la cobertura.

En cuanto a los beneficios que esperan de la plataforma, indican que esta funcionaría como un intermediario para llegar a una mayor cantidad de clientes, y de esa manera, ellos solo se enfocarían en el *core* del negocio, que es cocinar. Además, la propuesta coincide

con sus expectativas de crecimiento, tener mayor alcance, hacerse más conocidos, y así tener más pedidos, con lo cual la inversión que realizarían al afiliarse estaría justificada.

Entre las recomendaciones que mencionan, indican asegurar una buena experiencia del cliente a la hora de la entrega, en cuanto al servicio de los motorizados, y que cuiden la imagen tanto de la aplicación como de los negocios. También recomiendan que la comisión no sea muy alta como la de otros aplicativos. Finalmente, se menciona ofrecer cursos, asesorías o capacitaciones para los emprendedores.

A la hora de hacer comparaciones con otros aplicativos, mencionan que Rappi cobra una comisión de 30% más IGV; Glovo cobra una cuota de ingreso de 150 euros y una comisión de 40% más IGV; Llama Eats cobra una comisión de 15% incluido IGV; Azu cobra hasta 14%, variable por la forma de pago; y Buen Plato cobra una comisión de 20%, incluido IGV. Sobre estas aplicaciones, indican haber tenido malas experiencias, no solo por lo excesivo de las comisiones, si no que les cobraban por las cancelaciones de los pedidos, y se presentaban retrasos en los pagos. En general, el promedio que estarían dispuestos a pagar de comisión sería de 15%.

4.5.2 Conclusiones generales de la investigación exploratoria

La investigación exploratoria nos ha permitido validar supuestos iniciales de importancia para la formulación de la propuesta de negocio, y considerar ciertos aspectos para moldear las estrategias posteriores con el fin de tener un mayor éxito. Los tres grupos entrevistados, expertos, cocineros y comensales, han aportado con información relevante para moldear la investigación concluyente y cada una de las etapas de la propuesta de negocio.

En primer lugar, se ha podido reafirmar que existe una gran oportunidad en el mercado, por el crecimiento del comercio electrónico y las tendencias del mercado dadas por el contexto de la pandemia Covid-19. Por un lado, la demanda de comida por *delivery* ha crecido, sin embargo, las plataformas existentes no tienen oferta de comida hecha en casa. Por otro lado, la oferta de negocios de comida hecha en casa no tiene una plataforma que se adapte a sus necesidades para llegar a más clientes.

Además, gracias a las entrevistas a ambos públicos objetivos, se han podido identificar las variables que influyen en la percepción del negocio y la intención de compra, que serán evaluadas en las encuestas de la investigación concluyente.

Finalmente, se percibe en términos generales que tanto expertos en las industrias involucradas, como ambos públicos objetivos, muestran interés por la idea de negocio, afirmando que puede ser exitosa, que serían parte de ella o que consumirían en ella.

4.6 Investigación concluyente o cuantitativa

La investigación concluyente o investigación cuantitativa, tiene como objetivo poder comprobar una hipótesis que permitan direccionar mejor la toma de decisiones. En ese sentido, la presente investigación buscará obtener datos estructurados que generalizan a la población de interés y permitan comparar resultados a través de un análisis estadístico. Para ello, se realizarán encuestas para cada segmento de cliente.

4.6.1 Cálculo de la muestra - clientes comensales

Para definir el número de encuestas requeridos para la investigación, se tomó como base el cálculo realizado en el mercado meta del segmento de clientes comensales: 125,487 personas, y se utilizó el método de muestreo no probabilístico, con un nivel de confianza al 95% y error estimado del 5%, lo cual dio como resultado un tamaño de la muestra de 384 encuestas.

Las encuestas fueron realizadas de manera digital, a través de la herramienta Google Forms. Se contrató pauta publicitaria en Facebook y se activó un sorteo de 3 *gift cards* en efectivo para ampliar el alcance de la acción. La ficha técnica de la encuesta se presenta en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Ficha técnica de la encuesta a clientes comensales

Mercado meta	Hombres y mujeres que vivan en los distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco; entre 20 a 49 años de NSE ABCD y que realicen compras de alimentos por internet.
--------------	---

Unidad de estudio	Una persona que viva en uno de los distritos seleccionados entre 20 a 49 años de NSE ABCD y que realice compras de alimentos por internet.
Volumen del mercado objetivo	125,487
Nivel de confianza	95%
Error estimado	5%
Tamaño de la muestra	384

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.6.2 Resultados de la investigación concluyente - clientes comensales

Perfil demográfico de los encuestados

Se entrevistaron a un total de 528 personas, de las cuales 385 pertenecían al público objetivo, hombres y mujeres de entre 20 y 49 años de edad; y residentes de los distritos de Barranco, La Molina, Miraflores, Lince, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco. Ver tabla 4.8. De los 385 encuestados del público objetivo, los rangos de edades con mayor porcentaje son el de 25 a 29 años de edad (24%) y el de 30 a 34 años de edad (25%). Ver tabla 4.8.

En cuanto al sexo de los encuestados, el 58% es de sexo femenino y el 42% de sexo masculino. Ver figura 4.9.

En cuanto a los distritos en los que residen, los encuestados son principalmente de Santiago de Surco en un 19%, de La Molina en un 16%, y de Miraflores en un 15%. Ver figura 4.10.

Finalmente, en cuanto al grado de instrucción de los encuestados, la mayoría han completado estudios universitarios o técnicos (47%), seguidos de quienes tienen estudios de post-grado (37%). Ver figura 4.11.

Comportamiento de consumo de encuestados

Modo de consumo de comida

Se le preguntó a los encuestados, cuáles eran sus comportamientos de consumo de comida. Dentro de nuestro público objetivo, el comportamiento con más repuestas es el de

“cocino en casa” con un 72%, seguido de “ordeno comida por *delivery* vía aplicativos móviles a restaurantes” con un 48%. El 35% “ordena comida por *delivery* vía telefónica a restaurantes”, un 27% “ordena comida por *delivery* vía Whatsapp a restaurantes”, y también un 27% “come en restaurantes”. Así mismo, un 24% “ordena comida por *delivery* vía web a restaurantes”. Es importante mencionar, que si comparamos estos porcentajes con los de los encuestados que viven fuera de los distritos de nuestro público objetivo, hay diferencias. Estos últimos “cocinan en casa” en un 80% (8% más que nuestro público objetivo), y consecuentemente, piden *delivery* por internet considerablemente menos que nuestro público objetivo, por ejemplo, lo hacen por aplicativos móviles un 27% (21% menos que nuestro público objetivo), por Whatsapp un 17% (10% menos que nuestro público objetivo), y por web un 11% (13% menos que nuestro público objetivo). Ver figura 4.12.

Al evaluar esta variable por rangos de edades, vemos que los más jóvenes son los que piden más comida por *delivery*, siendo un 59% de los de 20 a 24 años quienes piden por aplicativos móviles. Ver figura 4.13. Mientras tanto, un 82% de los de 45 a 49 años, cocinan en casa. Al evaluar esta variable por sexo, no encontramos muchas diferencias entre hombres y mujeres. Ver figura 4.14.

Frecuencia de compra de comida por *delivery*

En cuanto a la frecuencia con la que compran comida por *delivery*, la mayoría de nuestro público objetivo respondió que lo hace 2 o 3 veces al mes, en un 33%. Un 27% respondió que lo hace una vez a la semana, y un 20% respondió que lo hace 2 o 3 veces a la semana. Ver figura 4.15. Además, vemos que en los distritos en los que vive nuestro target, un 85% compra comida por *delivery* más de 1 vez al mes, mientras que en los demás distritos lo hace un 73% (12% menos). Ver figura 4.16. Se ve ligeramente que los encuestados de rangos de edad más jóvenes y hombres piden comida por *delivery* con más frecuencia. Ver figura 4.17.

Momento del día de compra de comida por *delivery*

Por otro lado, en cuanto al momento del día en el que piden comida por *delivery* con más frecuencia, no existe mucha diferencia entre la cena (63%) y el almuerzo (62%) dentro

del público objetivo entrevistado. Un 14% lo hace en la media tarde, y solo 2% en el desayuno. Ver figura 4.18.

Tipo de comida por delivery

En cuanto al tipo de comida que ha pedido por delivery en el último año, un 76% del público objetivo responde que pide pollos y brasas, un 65% pide pastas y pizzas, un 63% pide chifa, un 51% pide carnes y hamburguesas, un 34% pide repostería o postres, un 25% pide comida criolla, un 21% pide comida saludable, un 20% pide pescados y mariscos, un 17% pide comida asiática, y un 12% pide sopas y cremas. Otros tipos de comida tienen 9% o menos de respuestas. Ver figura 4.19.

Gasto promedio por pedido de comida por delivery

Frente a la pregunta sobre el gasto promedio que realizan por pedido de comida por delivery, los encuestados del público objetivo responden en un 36% que gastan más de S/ 50, en un 19% que gastan de S/ 41 a S/ 50, en un 21% que gastan de S/ 31 a S/ 40, y en un 17% que gastan de S/ 21 a S/ 30. Solo un 7% responde que gasta S/ 20 o menos. En general, los encuestados pertenecientes al público objetivo gastan de S/ 21 a más en un 94%, mientras los encuestados que viven en otros distritos gastan de S/ 21 a más en un 88% (6% menos). Ver figura 4.20.

Así mismo, se identifica que a medida que aumenta el rango de edad, aumenta el gasto promedio por pedido (ver figura 4.21), y que en promedio las mujeres gastan más que los hombres por pedido, con un 41% de las encuestadas que gastan más de S/ 50. Ver figura 4.22

Aplicativos móviles usados para pedidos de comida por delivery

Sobre los aplicativos móviles que ha usado en los últimos 6 meses para pedir comida por delivery, los encuestados comensales del público objetivo responden en su mayoría que han usado Rappi en un 65%, mientras que los que pertenecen a otros distrito en un 50%. Le sigue Glovo con un 52% en los distritos pertenecientes al público objetivo y con un 48% en otros distritos. Los encuestados que viven en distritos que no pertenecen al público objetivo

responden que no piden en estas aplicaciones 7% más que los que sí son del público objetivo, así como en “otros” (aplicaciones de los propios restaurantes, Llama Eats, Azu y Buen Plato), en un 6% más. Ver figura 4.23. En cuanto a los rangos de edad, todos muestran mayor uso de la aplicación Rappi, sin embargo, la diferencia es más marcada en los más jóvenes, por ejemplo, los de 20 a 24 años responden que usan Rappi en un 74% y Glovo en un 44%. Ver figura 4.24. Finalmente, no existen mayores diferencias en el uso de aplicaciones móviles entre sexos. Ver figura 4.25.

Afirmaciones sobre comida casera

Finalmente, sobre la definición de comida casera, el 59% considera que “es más saludable”, el 56% que “es más rica”, y el 42% que “es más económica”. Ver figura 4.26.

Recepción de propuesta de negocio

Atractividad de la propuesta de negocio

Con el fin de evaluar la factibilidad de éxito del negocio, se le preguntó en primer lugar a los encuestados, qué tan atractiva les parecía la propuesta. El público objetivo respondió que la propuesta les parecía “muy atractiva” en un 42%, y “bastante atractiva” en un 40%, con lo cual el *top two box* de atractividad es de 82%. Un 15% respondió que les pareció “algo atractiva” y solo un 3% respondió que les pareció “poco atractiva” o “nada atractiva”. No vemos diferencia entre los encuestados que viven en los distritos del público objetivo y quienes viven en distritos que no pertenecen al público objetivo, estos últimos tienen un *top two box* de 85%. Ver figura 4.27.

En cuanto a los rangos de edad, comparamos el *top two box*, siendo mayor en los encuestados de 20 a 24 años, con un 90%; seguidos de los de 25 a 29 años, con un 85%; los de 45 a 49 años, con un 82%; los de 40 a 44 años, con un 81%; los de 30 a 34 años, con un 78%; y los de 35 a 39 años, con un 75%. Ver figura 4.28. Finalmente, en cuanto al sexo de los encuestados, vemos que el *top two box* de las mujeres encuestadas del público objetivo es de 83%, ligeramente superior al de los hombres, de 78%. Ver figura 4.29.

Afirmaciones sobre la propuesta de negocio

Se le preguntó a los encuestados sobre 4 afirmaciones que definen nuestra propuesta de negocio y la importancia que le dan. Considerando el *top two box* de cada una, la afirmación con mayor importancia es la de “ayuda a pequeños negocios y emprendimientos”, con un 74%; seguida de “permite acceder a la oferta de comida casera”, con un 72%; “es una plataforma de origen peruana”, con 60%; y “crear una comunidad de seguidores de comida casera”, con 60% también, pero 5% menos encuestados respondiendo “muy importante”. Ver figura 4.30.

En cuanto a los rangos de edades, todos le dan más importancia a las variables “ayuda a pequeños negocios y emprendimientos” y “permite acceder a la oferta de comida casera”, en porcentajes iguales o mayores a 69%, con mayor relevancia en los encuestados de 20 a 29 años por ambas variables, y los encuestados de 30 a 39 años en la variable referente al apoyo al emprendimiento. Ver figura 4.31. En cuanto a las diferencias entre los encuestados de ambos sexos, no hay mucha diferencia en las respuestas excepto por la importancia que se le da a la variable “es una plataforma de origen peruana” que es más alta en el sexo femenino, con un 66%, que en el sexo masculino, con un 55%. Ver figura 4.32.

Atributos sobre la propuesta de negocio

Se le preguntó a los encuestados sobre 14 atributos que hemos considerado para la propuesta de negocios y la importancia que le dan. Tomando en cuenta los *top two box* de cada una, los siete atributos más valorados son, “cumple protocolos de salubridad” en un 80%, “es fácil de usar y rápida” en un 78%, “permite hacer seguimiento al pedido” en un 78%, “ofrece un buen soporte al cliente” en un 76%, “ofrece variedad en la oferta” en un 76%, “ofrece variedad de métodos de pago” en un 75%, y “permite personalizar el pedido” en un 74%. Los siguientes cinco atributos están relacionados con funcionalidades específicas dentro de la plataforma y son considerados importantes entre un 70% y un 73%, mientras que los atributos con menor valoración son “ofrece atractivas promociones” en un 68% y “usa empaques biodegradables” en un 67%. Ver figura 4.33.

En cuanto a los rangos de edades, hay algunas diferencias en los *top two box* de importancia en ciertas variables. Por ejemplo, el atributo “es fácil de usar y rápida” es el más importante en el rango de 20 a 29 años de edad, en un 82%, sin embargo, el porcentaje baja a medida que aumenta la edad, siendo de 73% en el rango de 40 a 49 años de edad. De la misma manera, el atributo “ofrece variedad de métodos de pago” tiene un 78% de importancia en el rango de 20 a 29 años de edad, pero un 71% en el rango de 40 a 49 años de edad. Sin embargo, el atributo menos valorado en general, “usa empaques biodegradables” es valorado en un 64% en el rango de 20 a 29 años de edad, y en un 75% en el rango de 40 a 49 años de edad. Los demás atributos se ordenan de manera similar en cuanto a su nivel de importancia. Ver figura 4.34.

Finalmente, en cuanto a las diferencias en valoración de los atributos por sexos, también se ordenan de manera muy similar, salvo por diferencias marcadas en los atributos “ofrece variedad de métodos de pago”, que es importante en un *top two box* de 79% para los hombre, mientras que para las mujeres es de 69%; y “permite elegir la modalidad de entrega”, que es importante en un *top two box* de 76% para los hombres, mientras que para las mujeres es de 69%. Ver figura 4.35.

Variables para elegir cocinero

En cuanto a las variables que influyen en la elección de un cocinero emprendedor, un 76% de encuestados pertenecientes al público objetivo indica que toma en cuenta las “buenas calificaciones y reseñas”; un 62%, la “información completa de los platos que ofrece”; un 53%, el “precio justo del producto”; y un 51%, el “precio justo del delivery”. Ver figura 4.36.

Medios de contacto

En cuanto a los medios de contacto que los encuestados del público objetivo prefieren para mantener comunicación con ellos, un 60% responde que por mensajes de Whatsapp, mientras un 37% prefiere recibir notificaciones por el aplicativo móvil. Otros medios de comunicación más tradicionales reciben 27% o menos de preferencia. Ver figura 4.37.

Métodos de pago

Por otro lado, en cuanto a los métodos de pago que los encuestados del público objetivo prefieren, se encuentran primero las aplicaciones de transferencia, preferidas por un 57%; seguidas del pago por POS al recibir o recoger el pedido, por un 45%; el pago en efectivo al recibir o recoger, por un 34%; y el pago por pasarela de pagos en el aplicativo móvil, por un 32%. Las transferencias bancarias y los pagos en línea a través de links son preferidas por 18% o menos de los encuestados. Ver figura 4.38.

Probabilidad de consumo

Con el fin de reafirmar la factibilidad de éxito del negocio, se le preguntó a los encuestados, qué tan probable sería que consuman a través de la plataforma presentada. El público objetivo respondió que sería “muy probable” en un 15%, y “bastante probable” en un 51%, es decir, el *top two box* es de 66%. Un 30% responde que sería “algo probable”, un 3% que sería “poco probable”, y un 1% que sería nada probable. Se ve una ligera diferencia en el *top two box* de los encuestados que no pertenecen al público objetivo, siendo de 73%. Ver figura 4.39.

En cuanto a los rangos de edad, comparamos el *top two box*, siendo mayor en los encuestados de 40 a 44 años, con un 73%; seguidos de los de 45 a 49 años, con un 68%; los de 25 a 29 años, con un 65%; los de 30 a 34 años, con un 64%; los de 35 a 39 años, con un 63%; y los de 20 a 24 años, con un 59%. Ver figura 4.40. Finalmente, en cuanto al sexo de los encuestados, vemos que el *top two box* de las mujeres encuestadas del público objetivo es de 65%, y el de los hombres es de 66%, sin embargo, estos últimos responden en un 22% que sería muy probable que consuman a través de la plataforma, 12% más que las mujeres. Ver figura 4.41.

Frecuencia de consumo

Por otro lado, con el fin de proyectar la demanda más adelante, preguntamos a los encuestados, con qué frecuencia estarían dispuestos a hacer un pedido a través de la plataforma. La mayoría de los encuestados pertenecientes al público objetivo respondieron

que lo harían 2 o 3 veces al mes, en un 34%; un 22% respondió que lo haría 1 vez a la semana; un 19%, que lo haría 2 o 3 veces a la semana; un 16%, 1 vez al mes; un 5%, menos de 1 vez al mes; y 3%, 4 o más veces a la semana. En el caso de los encuestados que viven fuera de los distritos del público objetivo, también respondieron en su mayoría, un 38%, que lo harían 2 o 3 veces al mes. Ver figura 4.42.

En cuanto a los rangos de edades, se evidencia que la frecuencia de consumo sería mayor en los rangos de edades menores, por ejemplo, un 86% de los encuestados de 30 a 34 años, y un 84% de los encuestados de 25 a 29 años, pedirían 2 o más veces al mes; y en los encuestados de 20 a 24 años de edad, un 41% respondió que lo haría 2 o 3 veces al mes. Ver figura 4.43. En cuanto a las diferencias en frecuencia de consumo entre sexos, los hombres consumirían 2 o más veces al mes, en un 84%, mientras que las mujeres lo harían en un 75%. Ver figura 4.44.

Monto de consumo

Finalmente, también con el fin de proyectar la demanda, preguntamos a los encuestados, cuál es el monto promedio que estarían dispuestos a pagar por pedido de comida casera a través de la plataforma. Un 33% de los encuestados pertenecientes al público objetivo respondieron que gastarían de S/ 11 a S/ 20; un 25%, que gastaría de S/ 21 a S/ 30; un 14%, de S/ 31 a S/ 40; un 12%, de S/ 41 a S/ 50; un 10%, más de S/ 50; y 6%, menos de S/ 10. En el caso de los encuestados que viven fuera de los distritos del público objetivo, los rangos de S/ 11 a S/ 20, y de S/ 21 a S/ 30, obtuvieron un 28% de las respuestas. Ver figura 4.45.

En cuanto a los rangos de edades, se evidencia que el monto de consumo sería mayor en los rangos de edades mayores, por ejemplo, un 76% de los encuestados de 45 a 49 años, y un 73% de los encuestados de 40 a 44 años, respondió que gastarían de S/ 21 a más. Ver figura 4.46. En cuanto a las diferencias en monto de consumo entre sexos, las mujeres consumirían de S/ 21 a más en un 62%, mientras que los hombres lo harían en un 59%. Ver figura 4.47.

Conclusiones de encuestas a comensales

Con los resultados de las encuestadas realizadas a comensales, podemos concluir que es positivo que un 72% del público objetivo cocine en casa, porque valoran la preparación casera, así como que un 48% ya esté familiarizado con la compra de comida preparada a través de aplicativos móviles, siendo la mayoría de ellos, jóvenes.

En cuanto al público objetivo, concluimos que este consume comida por delivery con mayor frecuencia y un gasto promedio más alto, lo cual valida que el grupo de distritos que hemos escogido para la segmentación del plan de negocios es más atractivo que el resto de distritos de Lima.

Vemos también que la principal competencia en el mundo de aplicativos móviles es Rappi, con un 65% de encuestados del público objetivo respondiendo que lo han usado en los últimos 6 meses, sobre todo los más jóvenes, por lo que debemos considerar en nuestra propuesta reforzar los atributos que nos diferencian de su modelo. También podemos ver que el único competidor directo, BuenPlato, aún no ha sido usado por más del 1% de los encuestados.

Para nuestra estrategia de comunicación, es importante conocer que la comida casera es considerada principalmente como más saludable y más rica.

En cuanto a la recepción de la propuesta de negocio, es importante comparar los *top two box* de la atractividad de la propuesta y la probabilidad de consumo, que son de 82% y 66% respectivamente. Sin embargo, debemos profundizar en que la propuesta es más atractiva para los rangos de 20 a 24 y 25 a 29 años de edad, en 90% y 85%, respectivamente; mientras que la probabilidad de consumo es mayor en los rangos de 40 a 44 y 45 a 49 años de edad, en 73% y 68% respectivamente. Ver figura 4.48.

En general, la frecuencia de consumo promedio sería de 2 a 3 veces al mes, en pedidos de S/ 11 a S/20. Si bien la frecuencia de consumo es mayor en los rangos de edades medios y menores, el monto de consumo sería mayor en los rangos de edades mayores.

En cuanto a las variables que influyen en el consumidor, comparamos los *top two box* de las preguntas relacionadas a las afirmaciones de las propuestas de negocio y los atributos de la plataforma. Lo más importante para los encuestados en este momento es que se cumplan los protocolos de salubridad, esto debido al contexto de constante preocupación desencadenada por la pandemia en la que vivimos, con un 80% de encuestados respondiendo positivamente a la importancia de la variable. En ese sentido, debemos incluir en el plan operativo, claros protocolos que deben ser cumplidos por los cocineros emprendedores y métodos de inspección sobre el cumplimiento de estos protocolos, así como capacitaciones en referencia a este tema. Estas prácticas deben ser comunicadas eficientemente a los usuarios, para darles la mayor seguridad posible.

Además, es importante que la aplicación sea fácil de usar y rápida, para un 78%, por lo cual debemos asegurarnos de que la plataforma cumpla con los más altos estándares de experiencia de usuario (UX) y diseño de interfaz de usuario (UI). Otras funcionalidades consideradas importantes son que se permita hacer seguimiento al pedido, en un 78%; que permita personalizar el pedido, en un 74%; y que permita ver un perfil de los cocineros, e información de lo que ofrecen, en un 73%. Estas últimas características son diferenciadores clave para nuestro modelo de negocio, y deben ser reforzados tanto en la estrategia tecnológica, como atributos en la estrategia de marketing.

Por otro lado, un 76% indica que es importante que la plataforma ofrezca un buen soporte al cliente, reflejando la importancia de la post-venta, por lo que se deben crear procesos rigurosos para que la experiencia del consumidor sea excelente hasta el final de su camino. Otras características importantes de la propuesta de negocio son la oferta variada que puedan encontrar, y los métodos de pago, con un 76% y 75% de importancia, respectivamente.

Además, el hecho de que seamos una plataforma que ayude a pequeños negocios y emprendimientos a salir adelante, en medio de la crisis económica en la que vivimos, es valorada por un 74% de los encuestados. Ver tabla 4.9.

En cuanto al probable comportamiento que tendrá el consumidor al usar la plataforma, encontramos que a la hora de elegir un cocinero tomarán en cuenta principalmente las

calificaciones y reseñas de estos, así como la información que ellos carguen en sus perfiles, principalmente sobre sus platos, por lo cual a la hora de diseñar la aplicación, debemos considerar darle mayor exposición a estos factores.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación dentro de la experiencia del consumidor, los mensajes por Whatsapp y las notificaciones del propio aplicativo serán fundamentales, por lo que debemos considerarlos en los pasos de la experiencia del cliente.

Finalmente, en cuanto a los métodos de pago que debemos considerar implementar, están principalmente los aplicativos de transferencia inmediata, el pago por POS, el pago en efectivo y la pasarela de pagos en la misma aplicación móvil. Estos deben estar incluidos en la estrategia operativa y tecnológica.

4.6.3 Cálculo de la muestra - clientes cocineros

Para definir el número de encuestas requerido para la investigación, se tomó como base el cálculo realizado en el mercado meta total del segmento de clientes cocineros: 33, 675 entre emprendedores objetivo y dueños de negocios de comida. Se utilizó el método de muestreo no probabilístico, con un nivel de confianza al 95% y error estimado del 10%, debido a la complejidad en la recolección de datos debido al perfil del del cliente objetivo. Todo ello dio como resultado un tamaño de la muestra de 95 encuestas.

Las encuestas fueron realizadas de manera digital, a través de la herramienta Google Forms. El contacto con cada encuestado fue direccionado a través la prospección digital de los perfiles ideales para la propuesta y se fomentó la participación a través del sorteo una *gift card* en efectivo. La ficha técnica de la encuesta se presenta en la tabla 4.10.

Tabla 4.10. Ficha técnica de la encuesta a clientes cocineros

Mercado meta	Emprendimientos de comida con cobertura de servicio delivery en los distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco, administrados por personas mayores a 18 años de NSE ABC y que utilice medios digitales como parte de su proceso de venta.
Unidad de estudio	Una persona dueña o administradora de un negocio de comida con cobertura de servicio delivery en los distritos seleccionados, mayor a 18 años de NSE ABC y que utilice medios digitales como parte de su proceso de venta.
Volumen del mercado objetivo	33,675

Nivel de confianza	95%
Error estimado	10%
Tamaño de la muestra	95

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.6.4 Resultados de la investigación concluyente - clientes cocineros

Perfil demográfico de los encuestados

Se entrevistaron a un total de 114 personas, de las cuales 112 pertenecían al público objetivo, hombres y mujeres tomadores de decisión en negocios de comida con cobertura en los distritos de Barranco, La Molina, Miraflores, Lince, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco. De los 112 encuestados del público objetivo, los rangos de edades con mayor porcentaje son el de 30 a 34 años de edad (34%) y el de 35 a 39 años de edad (22%). Ver figura 4.49.

En cuanto al sexo de los encuestados, el 56% es de sexo femenino y el 44% de sexo masculino. Ver figura 4.50. En cuanto al grado de instrucción de los encuestados, la gran mayoría, un 36%, tiene estudios de post-grado, seguidos de un 34% con estudios universitarios o técnicos terminados, un 22% con estudios universitarios o técnicos incompletos, y un 8% con estudios de secundaria completos. Ver figura 4.51.

Perfil de negocios de comida

Ante la pregunta sobre cuánto tiempo lleva operando su negocio, un 35% respondió que “entre 1 y 3 años”; un 27%, “entre 6 meses y 1 año”; un 25%, “más de 3 años”; y un 11% “entre 3 y 6 meses”. Ver figura 4.52.

Además, un 91% afirma que la preparación de la comida que ofrece lo hace en su casa, mientras solo un 9% lo hace en un local. Ver figura 4.53. Sobre el distrito en el que realiza la preparación de la comida que ofrece, los encuestados responden en un 28% que lo hacen en Santiago de Surco, un 17% lo hace en Surquillo, un 13% en Miraflores, un 9% en Lince, un 6% en La Molina, un 4% en San Borja, y el resto de distritos reciben 3% o menos de respuestas. Ver figura 4.54.

Por otro lado, en cuanto a los distritos en los que los negocios de comida tienen cobertura, el distrito que más delivery recibe es Santiago de Surco, con un 75% de negocios llegando a sus residentes; seguido de San Isidro, con 71%; San Borja, con 69%; Surquillo, con 61%; Miraflores, con 54%; Lince, con 33%; San Luis, con 30%; Jesús María, con 29%; Pueblo Libre, con 27%; La Victoria, con 23%; La Molina, con 22%; Barranco, con 20%; y todos los demás distritos de Lima Metropolitana con menos del 20% de negocios encuestados. Ver figura 4.55.

Asimismo, sobre los tipos de comida que ofrecen los negocios de los tomadores de decisión encuestados, la gran mayoría, un 66%, ofrece comida criolla; un 38% ofrece pescados y mariscos; un 33%, repostería o postres; un 19%, comida saludable; 9% responden las categorías de pastas y pizzas, desayunos o lonches, y chifa; 8% responde por sopas y cremas; y un 7% responde tanto por pollos y brasas como por carnes y hamburguesas. Otras categorías de comida son ofrecidas por 4% o menos de los encuestados. Ver figura 4.56.

En cuanto a la cantidad de pedidos que reciben los negocios de los tomadores de decisión encuestados, en días de semana, la mayoría, un 46%, recibe entre 11 y 15 pedidos; un 23% recibe de 6 a 10 pedidos; y un 19%, de 16 a 25. Ver figura 4.57. Los fines de semana, en cambio, la mayoría de negocios, un 41%, atienden de 16 a 25 pedidos; seguidos de un 25% que atiende de 26 a más pedidos; y un 21% que atiende de 11 a 15 pedidos. Ver figura 4.58.

Sobre el precio promedio que tiene un pedido en su negocio de comida, los tomadores de decisión respondieron en su mayoría, un 59%, que es de S/ 21 a S/ 30; seguidos de un 18% que respondió que es de S/ 11 a S/ 20; un 17%, de S/ 31 a S/ 40; y un 6%, de S/ 41 a más. Ver figura 4.59.

En cuanto a los medios de comunicación que usan, un 58% responde que hace anuncios de Facebook; un 54% usa su página de Facebook; un 51% usa grupos de Facebook; un 40% usa su página de Instagram; un 19% hace anuncios de Instagram y un 7% volantea. Ver figura 4.60. Asimismo, un 95% manifiesta que no está asociado a algún aplicativo móvil, un 4% usa Rappi, y un 2%, Glovo. Ver figura 4.61.

Finalmente, sobre su percepción de comida casera, un 65% considera que “es más rica”, el 61% que “es más peruana”, el 43% que “es más contundente”, y el 42% que “es más segura”. Ver figura 4.62.

Recepción de propuesta de negocio

Con el fin de evaluar la factibilidad de éxito del negocio, de cara a los cocineros emprendedores, se le preguntó en primer lugar a los encuestados, qué tan atractiva les parecía la propuesta. El público objetivo respondió que la propuesta les parecía “muy atractiva” en un 55%, y “bastante atractiva” en un 45%, con lo cual el *top two box* de atractividad es de 100%. Ninguno de los encuestados respondió negativamente a la pregunta. Ver figura 4.63.

Afirmaciones sobre la propuesta de negocio

Se le preguntó a los encuestados sobre 4 afirmaciones que definen nuestra propuesta de negocio y la importancia que le dan. Considerando el *top two box* de cada una, la afirmación con mayor importancia es la de “ayuda a pequeños negocios y emprendimientos”, con un 97%; seguida de “permite acceder a la oferta de comida casera”, con un 96%; “es una plataforma de origen peruana”, con 95%; y “crea una comunidad de seguidores de comida casera”, con 88%. Ver figura 4.64.

Atributos sobre la propuesta de negocio

Se le preguntó a los encuestados sobre 12 atributos que hemos considerado para la propuesta de negocios de cara a los cocineros y la importancia que le dan. Tomando en cuenta los *top two box* de cada una, los seis atributos más valorados son, “permite tener un mayor alcance al público que busco” en un 98%, “permite gestionar mejor la comunicación con el cliente” en un 97%, “requiere una menor inversión para afiliarse a la plataforma” en un 97% también, “permite flexibilidad en mi forma de ofertar los productos” en un 96%, “da acceso a asesorías y capacitaciones para emprendedores” en un 96%, y “permite crear un perfil con contenido audiovisual” en un 96% también. Los atributos con menor

valoración son “permite mejorar los empaques y presentación” en un 88%, “permite más modalidades de entrega” en un 87%, y “permite más modalidades de pago” en un 85%. Ver figura 4.65.

Probabilidad de afiliación

Con el objetivo de revalidar la factibilidad de éxito del negocio, de cara a los cocineros emprendedores, se le preguntó a los encuestados, qué tan probable sería que se afilien a la plataforma para ofrecer sus platos de comida casera. El público objetivo respondió que sería “muy probable” en un 27%, y “bastante probable” en un 66%, es decir, el *top two box* es de 93%. Solo un 7% responde negativamente a la pregunta. Ver gráfico 4.66.

Medios de contacto

En cuanto a los medios de contacto que los encuestados del público objetivo prefieren para mantener comunicación con ellos, un 54% responde que por correo electrónico, mientras un 47% prefiere recibir mensajes por Whatsapp, y un 28% prefiere recibir notificaciones por el aplicativo móvil. Otros medios de comunicación más tradicionales reciben 13% o menos de preferencia. Ver figura 4.67.

Temas de interés para ser capacitados

Se le pregunto a los encuestados en qué temas les gustaría ser capacitados como parte de los beneficios de afiliarse a la plataforma, y la mayoría, un 54%, manifiesta interés en capacitaciones sobre marketing y comunicaciones; un 49% en marketing digital; un 47% en comercial y ventas; un 43% en tributario y legal; y un 36% en finanzas y contabilidad. Ver figura 4.68.

Modo de afiliación a plataforma

Con el objetivo de evaluar el método de afiliación que debemos implementar, se les preguntó por 3 alternativas, siendo la de comisión por pedido la más atractiva, con un 84% de encuestados manifestando que estarían dispuestos a afiliarse de esa manera. Solo 14% de

encuestados respondieron por una cuota de ingreso, y 6% por una membresía mensual. Ver figura 4.69.

Finalmente, al preguntarles qué porcentaje de comisión estarían dispuestos a sacrificar, una gran mayoría, un 64%, respondió que entre 11% y 15% por pedido, mientras un 28% respondió que menos de 10%, y un 8% respondió que entre 16% y 20%. Ver figura 4.70.

Conclusiones de encuestas a cocineros

Con los resultados de las encuestas a cocineros, vemos que hay potencial en el rubro de comida hecha en casa. Un 66% prepara y ofrece comida criolla, entregando entre 11 y 15 pedidos en días de semana, y entre 16 y 25 pedidos los fines de semana, a un ticket promedio entre S/ 21 y S/ 30. Un 95% de los encuestados no está afiliado a ninguna plataforma de intermediación comercial, pero el 100% ve la propuesta que ofrecemos como atractiva, considerando el top two box. Al comparar la atractividad de la propuesta con la probabilidad de afiliación, este porcentaje disminuye a un 93%, es decir solo 7% menos, un porcentaje mucho menor a la diferencia entre atractividad y probabilidad de consumo del público de encuestados comensales descubierto anteriormente. Ver figura 4.71.

En cuanto a la definición que le dan a la comida casera, a diferencia de los comensales, que consideran principalmente que es más saludable, los cocineros la consideran principalmente más rica y más peruana.

Por otro lado, en cuanto a las variables que influyen en la toma de decisión de los encuestados, evaluamos los *top two box* de las afirmaciones sobre la propuesta de negocios y los atributos de la plataforma de cara a los cocineros emprendedores. En ese sentido, vemos que la variable más importante para ellos es que “permite tener un mayor alcance al público que busca”, con un 98%, por lo que será sumamente importante que aseguremos un amplio alcance, es decir, una gran cantidad de potenciales clientes que estén dispuestos a consumir comida hecha en casa, lo cual se logrará a través de una buena estrategia de posicionamiento y comunicación. En segundo lugar, los cocineros emprendedores valoran, con un *top two box* de 97%, tres atributos: “permite gestionar mejor la comunicación con el cliente”, “requiere una menor inversión para afiliarse a la plataforma” y “ayuda a pequeños

negocios emprendedores”, por lo que entendemos que el porcentaje de comisión que se les debe cobrar debe ir acorde con los beneficios que les ofrecemos. Dentro de la aplicación, la forma en la que permitimos la comunicación entre los cocineros y nuestros clientes debe facilitar el servicio a ambos públicos.

Asimismo, debes tener como base de nuestra propuesta, el apoyo al emprendimiento, reforzando el ser socios comerciales de ellos, y apoyándolos a seguir creciendo y mejorando en todos los aspectos de sus negocios. Con un *top two box* de 96%, se encuentran otras cuatro variables: “permite flexibilidad en mi oferta de ofertar los productos”, por lo que la aplicación les debe permitir activar o desactivar la oferta cuando ellos lo crean conveniente, y ofrecer el volumen que deseen de acuerdo a sus posibilidades; “permite acceder a la oferta de comida casera”, relacionada a la exposición de este tipo de comida valorada por los peruanos; “da acceso a asesorías y capacitaciones para emprendedores”, lo cual hemos reforzado en próximas preguntas”; y “permite crear un perfil con contenido audiovisual”, por lo que la plataforma debe ofrecer un espacio en el que puedan mostrar su comida y brindar seguridad a sus potenciales clientes. Algunas variables poco valoradas son que “permite más modalidades de entrega” y “permite más modalidades de pago”, con 87% y 85% de encuestados considerándolas importantes. Ver tabla 4.10.

Algunos detalles que deberán tomarse en cuenta a la hora de desarrollar los planes de marketing y de operaciones son que los encuestados prefieren que la comunicación con ellos sea a través de correos electrónicos, mensajes de Whatsapp y notificaciones de la misma aplicación móvil. Asimismo, les gustaría ser capacitados principalmente en temas de marketing, comunicaciones, ventas y legal. Finalmente, el modo de afiliación debe ser a través de una comisión por pedido que debe estar entre 11% y 15%, de manera que sea atractiva la propuesta.

4.7 Conclusiones de la investigación de mercado

En base a los resultados de la investigación exploratoria, se construyó la investigación concluyente a través de encuestas a ambos públicos objetivos. Esta nos ha servido, en primer lugar, para validar que los segmentos a los que nos queremos dirigir son los más adecuados para la propuesta de negocio. Además, se revelan los principios que validan que

tenemos oportunidad en el mercado, que hay interés en la comida casera, que es principalmente considerada más rica, pero que no hay suficiente oferta actualmente en el mercado; y que hay negocios cocinando en casa, pero que el 95% no están afiliados a alguna plataforma de intermediación comercial. Asimismo, la atractividad de la propuesta es positiva en 82% en los comensales y en 100% en los cocineros. Asimismo, es probable que usen la plataforma el 66% de comensales, de 2 a 3 veces al mes y en pedidos de S/ 11 a S/ 20; y el 93% de los cocineros, afiliándose a través de un pago por comisiones de entre 11% y 15%.

En general, las variables más importantes para ambos públicos objetivos son que se cumplan con los protocolos de salubridad para protegerse del Covid-19, que la aplicación sea fácil de usar y rápida, y que la plataforma permite tener alcance a la comida casera. Por lo tanto, estas variables son las que deben guiar nuestras estrategias de marketing, de ventas y de operaciones.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar el Plan Estratégico de la propuesta de negocio, el cual contempla la definición de la misión, visión y valores de la empresa; así como el establecimiento de estrategias que permitan una ejecución sostenible y diferenciadora en el mercado.

5.2 Misión, visión y valores

Se han considerado los presentes enunciados tomando como base la metodología planteada por Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”. La declaración de la misión, es una declaración duradera sobre el propósito que distingue una empresa a otra similar, es la razón de ser de una empresa (David, 2003). La visión se ha elaborado tomando en cuenta el periodo de evaluación de la presente tesis (5 años - mediano plazo) y la delimitación geográfica a la que se busca llegar en ese periodo (Lima-Perú).

Misión

Brindar una plataforma colaborativa que conecte a los amantes de la comida hecha en casa con cocineros que saben hacerla, apoyando el emprendurismo en el país y revalorizando el sabor de casa.

Visión

Ser reconocidos como el máximo referente en plataformas colaborativas de comida casera en Lima-Perú, sobretodo en la intermediación de servicios de comida para clientes cocineros y clientes que gustan de la comida casera, en los próximos 5 años.

Valores

Se han definido los siguientes valores corporativos que cumplen con los deseos legítimos de la compañía, están alineados a la estrategia del negocio y suponen un compromiso (Mejía, 2004).

- **Compromiso:** Potenciar nuestras capacidades para superar nuestros objetivos.
- **Excelencia:** Promover la máxima calidad en todos nuestros procesos.
- **Innovación:** Ofrecer soluciones disruptivas a las necesidades de nuestros clientes.
- **Orientación al cliente:** Ubicar al cliente como el centro de nuestras decisiones.

5.3 Evaluación de factores externos

Una vez desarrollado los diferentes factores del macroentorno y del microentorno en el marco contextual y habiendo desarrollado la consecuente investigación de mercados, es posible identificar las principales oportunidades y amenazas que guiarán las definiciones de las estrategias del modelo de negocio para la propuesta actual. Para ello, se utilizará la metodología de una matriz de evaluación de factores externos (EFE).

5.3.1 Oportunidades

1. Crecimiento del comercio electrónico.
2. Crecimiento del consumo de comida por delivery y por aplicativos móviles.
3. Crecimiento del consumo de comida saludable.
4. Alto consumo de comida hecha en casa como parte de la cultura peruana.
5. El *meal sharing* no se encuentra muy desarrollado en el Perú.
6. Expectativa de acelerada recuperación económica a partir del 2021.
7. Alto nivel de emprendurismo impulsado por contexto Covid-19.
8. Comisiones altas a clientes cocineros en aplicativos de delivery actuales.
9. Alto nivel de atractividad de la propuesta de negocio en comensales y cocineros.
10. Alto nivel de probabilidad de uso de la plataforma en comensales y cocineros.

Tabla 5.1. Análisis de oportunidades

Oportunidades		Estrategias	
O1	Crecimiento del comercio electrónico.	E1	Desarrollar una plataforma de comercio electrónico.
O2	Crecimiento del consumo de comida por delivery y por aplicativos móviles.	E2	Desarrollar una plataforma de comida delivery por aplicativo.
O3	Crecimiento de consumo de comida saludable.	E3	Impulsar el consumo de comida hecha en casa asociada a la comida saludable.
O4	Alto consumo de comida hecha en casa como parte de la cultura peruana.	E4	Impulsar el consumo de comida hecha en casa asociada a la comida peruana.
O5	El <i>meal sharing</i> no se encuentra muy desarrollado en el Perú.	E5	Desarrollar un negocio basado en la economía colaborativa.
O6	Expectativa de acelerada recuperación económica a partir del 2021.	E6	Inversión y lanzamiento del negocio durante el 2021.
O7	Alto nivel de emprendurismo impulsado por contexto Covid-19.	E7	Promover el emprendimiento de negocios de comida.
O8	Comisiones altas a clientes cocineros en aplicativos de delivery actuales.	E8	Desarrollar un esquema de comisiones competitivo para el mercado.
O9	Alto nivel de atractividad de la propuesta de negocio en comensales y cocineros.	E9	Desarrollar la propuesta de negocio en base a las variables más influyentes para la atractividad.
O10	Alto nivel de probabilidad de uso de la plataforma en comensales y cocineros.	E10	Desarrollar la propuesta de negocio en base a las variables más influyentes para la probabilidad de uso.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3.2 Amenazas

1. Baja bancarización del consumidor peruano.
2. Alta desconfianza al comprar por internet.
3. Alto porcentaje de compradores digitales que prefiere el pago contra entrega.
4. Alta preocupación por evitar el contagio del Covid-19

5. Altos niveles de informalidad en el sector de restaurantes.
6. Alto impacto económico por contexto Covid-19 y por inestabilidad política.
7. Posible regulación legal a plataformas de intermediación comercial.
8. Alta competitividad del mercado de comida por internet.
9. Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores y sustitutos.
10. Alto poder de negociación de los clientes comensales y cocineros.

Tabla 5.2. Análisis de amenazas

Amenazas		Estrategias	
A1	Baja bancarización del consumidor peruano.	E1	Habilitar la opción de pago en efectivo.
A2	Alta desconfianza al comprar por internet.	E2	Promover testimonios de clientes satisfechos con el servicio.
A3	Alto porcentaje de compradores digitales que prefiere el pago contra entrega.	E3	Habilitar la opción de pago contra entrega.
A4	Alta preocupación por evitar el contagio del Covid-19	E4	Implementar y comunicar estrictos protocolos de bioseguridad.
A5	Altos niveles de informalidad en el sector de restaurantes.	E5	Fortalecer los filtros de afiliación de cocineros con experiencia y buenas prácticas sanitarias.
A6	Alto impacto económico por contexto Covid-19 y por inestabilidad política.	E6	Promoción de una nueva propuesta generadora de ingresos.
A7	Posible regulación legal a plataformas de intermediación comercial.	E7	Estar actualizados constantemente sobre el marco regulatorio del sector.
A8	Alta competitividad del mercado de comida por internet.	E8	Desarrollar una propuesta diferenciadora tanto para clientes comensales y cocineros.
A9	Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores y sustitutos.	E9	Desarrollar estrategias de fidelización basadas en CRM.
A10	Alto poder de negociación de los clientes comensales y cocineros.	E10	Alta inversión en medios para captación de clientes comensales y cocineros.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3.3 Matriz EFE

Se obtuvo que el valor del peso ponderado de las oportunidades es de 1.75, el cual supera el valor del peso ponderado de las amenazas (1.0), con lo que podemos decir que el entorno externo es favorable para la ejecución de la propuesta de negocio. Asimismo, es importante mencionar que las oportunidades O9, O10 y las amenazas A8, A10 fueron las de mayor puntaje en la matriz por lo que tendrán mayor consideración en la definición de los ejes estratégicos.

5.4 Modelo de negocio - metodología CANVAS

Para la definición del modelo de negocio, se utilizará la herramienta Canvas, el cual fue desarrollado por Alexander Osterwalder y presentado en su libro “*Business Model Generation*”. La metodología propone describir el negocio en nueve módulos básicos sobre las que la empresa proporciona y capta valor. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder, 2010).

5.4.1 Segmento de mercado

La propuesta de negocio tiene 2 segmentos de mercado:

- Clientes comensales: Hombres y mujeres entre 20 a 49 años que viven o trabajan en los distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco. Valorán la comida hecha en casa y la alimentación saludable. Además, están familiarizados con el uso de aplicativos móviles y transacciones por internet. Finalmente, valoran atributos como la practicidad e inmediatez.
- Clientes cocineros: Son todos aquellos emprendedores de comida hecha en casa con entrega delivery y con cobertura de servicio a los distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco.

5.4.2 Propuesta de valor

Se distinguen 2 propuestas de valor de acuerdo a cada segmento de mercado identificado:

- Clientes comensales: Se busca conectar a las personas que valoran la comida hecha en casa con aquellas mejor capacitadas en su preparación a través de una plataforma colaborativa. La propuesta de YAMI permite el acceso a una amplia oferta de comida hecha en casa a través de una aplicación móvil que permite una interacción

segura, rápida y fácil. Además, es posible contribuir con el desarrollo de los emprendedores de cocina afiliados.

- Clientes cocineros: Se busca conectar a las personas que valoran la comida hecha en casa con aquellas mejor capacitadas en su preparación. La propuesta de YAMI ofrece la posibilidad de ampliar el alcance direccionado de los servicios de los emprendedores de comida hecha en casa y ser un medio incremental de ingresos, a través de una plataforma colaborativa.

5.4.3 Canales de distribución

Se debe contar con los siguientes canales para la comunicación de la propuesta de valor a cada segmento de mercado identificado:

- Plataforma Web (*Desktop/Mobile*)
- Medios Digitales: Redes Sociales, *Blogs*, YouTube y E-mail.
- Publicidad SEM (Buscadores)

5.4.4 Relación con los clientes

El proyecto de negocio plantea conectar a los clientes identificados a través de un aplicativo móvil y de una página web, lo cual implica una relación predominantemente automatizada. Sin embargo, será posible la asistencia personalizada para incidencias especiales que se puedan presentar en el proceso de atención, afiliación o venta.

Por otro lado, debido a la naturaleza de la propuesta de negocio (colaborativo), será posible la creación de comunidades en ambos segmentos de clientes. Por el lado de los clientes comensales, podrán agruparse con otros consumidores de preferencias similares para compartir experiencias, calificaciones, recomendaciones y/o reseñas del servicio recibido por parte de los emprendedores cocineros; mientras que por el lado de los clientes cocineros, podrán agruparse para la generación constante de contenido de interés para los consumidores (compartir recetas, procesos de preparación y venta, certificaciones, protocolos y buenas prácticas de producción , entre otros).

De esta manera, se impulsará la generación de comunidades virtuales para fortalecer los vínculos de cercanía de la propuesta de negocio con los clientes identificados. Se buscará reforzar en estos grupos la misión, visión y valores de la propuesta para generar una base sólida de involucramiento que permita una mayor promoción del negocio, así como el intercambio dinámico de información que permita una mejora continua del servicio.

5.4.5 Fuentes de ingresos

Se propone una generación de ingresos diversificada el cual se sustenta en los hallazgos de la investigación de mercado. De esta manera, se proponen ingresos por comisión de las ventas generadas por los clientes cocineros, paquetes premium, ingresos por espacios publicitarios disponibles en *app* y *web*, ingresos por capacitaciones adicionales y contrato de herramientas de gestión analítica por parte de clientes comensales.

- Comisión por ventas: Estará dirigido a los clientes cocineros por cada venta realizada a través de la plataforma. Esta comisión corresponderá a un porcentaje escalonado de acuerdo al número de transacciones mensuales efectuadas. Para ello se establecerán rangos de transacciones meta que permitirán impulsar los objetivos de venta por cliente cocinero.

- Paquetes *premium*: Estará dirigido a los clientes cocineros que por un pago adicional tendrán acceso a capacitaciones complementarias, analítica personalizada, *merchandising* y descuentos exclusivos en establecimientos asociados.

- Capacitaciones: Estará dirigido a los clientes cocineros interesados en profundizar sus conocimientos en temas de interés para la gestión de sus negocios. Estos temas serán complementarios y adicionales a los ofrecidos en el registro y capacitación inicial de cada cocinero.

- Analítica personalizada: Estará dirigido a los clientes cocineros interesados en profundizar en información adicional sobre las preferencias y comportamientos de consumo de sus clientes.

- Publicidad: Se aprovecharán el alcance tanto del aplicativo móvil como el de la web como un medio para la oferta de paquetes publicitarios ofrecidas a marcas relacionadas al rubro y que estarán direccionadas tanto para clientes comensales o cocineros.

5.4.6 Recursos clave

Entre los principales recursos clave identificados para la propuesta de negocio se encuentran:

- Recursos intelectuales: Referida a la base de clientes comensales y cocineros conseguidos por la plataforma que permita un ejercicio sostenido de la oferta y demanda de la comida hecha en casa.

- Recursos humanos: Enfocados en la prospección y afiliación de nuevos cocineros comensales. El objetivo es poder ampliar constantemente la base disponible de ofertantes.

- Recursos económicos: Enfocados en la inversión en medios para la captación y retención constante de clientes comensales. El objetivo es poder ampliar constantemente la base disponible de demandantes.

5.4.7 Actividades clave

Entre las principales actividades clave identificadas para la propuesta de negocio se encuentran:

- Gestión de la plataforma colaborativa de intermediación comercial: Involucra el soporte y mantenimiento de la red necesaria para el funcionamiento; así como las constantes actualizaciones en el software requerido para garantizar una excelencia en la experiencia de navegación para los clientes de mercado objetivo. Además, será necesaria una renovación contante en la generación de contenido que contribuya con el *engagement* por parte de cada cliente objetivo.

- Resolución de problemas: Referido a garantizar una excelencia en el servicio de atención al cliente que pueda atender las eventualidades que surjan en el proceso de compra para cliente comensales. Para este punto, es importante contar con una capacidad de respuesta rápida y de amplio alcance por lo que se propone el desarrollo de un *chatbot* que automatice y filtre los reclamos o incidencias más comunes; mientras que para los casos que requieran de mayor revisión puedan derivarse a un servicio de atención personalizado, a través de un ejecutivo especializado.

5.4.8 Asociaciones clave

- Asociaciones con proveedores de servicios directamente relacionados con el proyecto como proveedores de *hosting* y *software*.

- Convenios con centros de formación al emprendedor: Esto permitirá fortalecer la propuesta de valor hacia los clientes cocineros, al ofrecer precios preferenciales de cursos o módulos de aprendizajes con temas de interés para el mencionado público objetivo (de acuerdo a la investigación de mercado, los principales temas abordan capacitaciones en Marketing, ventas digitales, asesoría legal y tributaria).

- Convenios corporativos: Esto permitirá poder ampliar el alcance de la base disponible de clientes comensales a los cuales los clientes cocineros puedan atender. El objetivo es poder negociar descuentos corporativos a los colaboradores que utilicen la plataforma.

- Convenios con escuelas de gastronomía: En línea con la propuesta diferencial de fortalecer las capacidades de gestión de los clientes cocineros afiliados, los convenios con escuela de gastronomía, además de poder ofrecer precios preferenciales para talleres o cursos; será posible aprovechar estos espacios como centros de captación de los recién egresados ofreciéndoles beneficios como una tarifa preferencial de suscripción para la plataforma.

- Convenios con proveedores de equipamiento gastronómico: Permitirán ofrecer precios preferenciales para la base de clientes de cocineros afiliados, en cuanto a equipamiento gastronómico se refiere (utensilios, equipos de calor, frío, entre otros).

Es importante mencionar que todos estos beneficios se comunicarán a través de los puntos de contacto disponibles como mail, *push up notifications*, secciones informativas disponibles en el panel de negocio del aplicativo o web, social media como Facebook, Instagram, WhatsApp y por las comunidades de cocineros afiliados.

5.4.9 Estructura de costos

Los principales costos asociados al modelo son:

- Desarrollo y soporte de la plataforma colaborativa de intermediación comercial: Esto incluye desarrollo del aplicativo móvil y del *landing page*; investigación para diseño (UX) y servicio de soporte y mantenimiento de la plataforma.

- Publicidad en medios: Para la difusión de la plataforma tanto a clientes comensales como a cocineros, para los cuales se utilizarán medios tradicionales y digitales.

- Costos operativos: Asociados a Recursos Humanos, alquiler y mantenimiento de oficinas para el funcionamiento de las operaciones del negocio.

De esta manera, en la tabla 5.4 se presenta el esquema del modelo Canvas aplicado a la propuesta de negocio.

5.5 Ejes estratégicos

Con el objetivo de tener una base para el desarrollo de las estrategias específicas para el plan de negocio, definimos tres ejes estratégicos:

- Conectividad: Debemos enfocar todos nuestros esfuerzos en facilitar la conexión entre dos públicos objetivos, los cocineros emprendedores y los comensales, permitiendo una comunicación fluida a través de canales digitales.

- **Emprendimiento:** Buscamos fomentar el emprendimiento en nuestro entorno, entendido como la capacidad para construir nuestro futuro a través de nuevas acciones, y generar cambios positivos a través de ellas.
- **Experiencia del consumidor:** Debemos priorizar a ambos públicos objetivos como ejes centrales de nuestras estrategias, orientando todas nuestras acciones en mejorar constantemente su experiencia en cada etapa del *customer journey*.
- **Innovación:** Debemos impulsar el desarrollo de soluciones novedosas que permitan mejorar constantemente todos nuestros procesos tanto internos, como de cara a nuestros públicos objetivos.

5.6 Estrategias genéricas

Con el fin de tener claridad en cómo vamos a ingresar al mercado, definimos que nuestra estrategia genérica es la de diferenciación en producto, según la matriz de estrategias genéricas de Porter, ubicándonos como un servicio de alta singularidad percibida en el consumidor, y dirigidos a un segmento amplio del mercado.

Figura 5.1. Matriz de estrategia genérica según Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación en producto	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Segmentación enfocada a diferenciación en producto	Segmentación enfocada a liderazgo en costos

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para lograr la diferenciación en el mercado, nos centramos en una propuesta de valor única, siendo una plataforma de intermediación comercial que une dos públicos, los cocineros emprendedores, y los comensales. Además, se pone a disposición del consumidor final un producto que tiene alta demanda (comida hecha en casa), pero poca oferta en el

mercado actual de plataformas de intermediación comercial. Para los cocineros, es también una propuesta diferenciada (la conexión con la demanda), donde solo hay un competidor directo, con el cual vamos a diferenciarnos en cuanto a los términos de afiliación.

5.7 Estrategias de crecimiento

Con el fin de establecer cuál será la estrategia para lograr el crecimiento esperado en el tiempo determinado, desarrollamos la matriz Ansoff, la cual se basa en dos variables: si el mercado es existente o nuevo, y si el producto es existente o nuevo. En ese sentido, tomando en cuenta que nuestro modelo de negocio tiene medios generadores de ingresos a través de modalidades ya existentes en el mercado actual (cobro de comisiones, paquetes de suscripciones premium, paquetes de analítica, capacitaciones y publicidad); y, tomando en cuenta que se atenderá a un único target dentro de Lima Metropolitana; la estrategia de crecimiento seleccionada sería la de penetración de mercado. Dentro de esta estrategia, el enfoque de crecimiento está en vender más del mismo producto, al mismo mercado, es decir, atrayendo nuevos clientes, y desarrollando los existentes, para que compren un mayor ticket promedio y con más frecuencia, presumiblemente a través de estrategias de fidelización, CRM, mayor inversión publicitaria, y promociones.

Figura 5.2. Matriz de estrategia de crecimiento según Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego del primer año, se aplicará una estrategia de desarrollo de nuevos mercados considerando nuevos distritos de Lima metropolitana. Esto tomando como premisa, que, de acuerdo a los resultados de aceptación y probabilidad de consumo relevada en la investigación de mercado, estos no varían entre los encuestados pertenecientes a otros distritos de las zonas objetivo seleccionadas inicialmente.

5.8 Estrategias Competitivas

Con el fin de definir de qué manera vamos a competir en el mercado para lograr capturar la cuota de mercado que deseamos, distinguimos que actuaremos como retadores, según las estrategias de Kotler y Singh (1981). Como retadores, somos nuevos en un mercado de alto crecimiento, con un competidor directo, Buen Plato, dirigiéndose al mismo público de ofertantes, y algunos competidores sustitutos como Rappi y Globo, que se dirigen a otro grupo de ofertantes, pero al mismo consumidor final. Desarrollaremos estrategias de ataque frontal, encontrando puntos débiles de la competencia, como por ejemplo, la falta de demanda capturada, el porcentaje de comisión, y su lento crecimiento.

5.9 Objetivos estratégicos

Conectividad

- Desarrollar una plataforma colaborativa que conecte la oferta y la demanda de comida hecha en casa.
- Incentivar a través de la plataforma una comunicación fluida entre la oferta y la demanda.

Emprendimiento

- Apoyar al emprendimiento de peruanos que busquen generar ingresos cocinando en casa.
- Internamente, incentivar la creación individual de proyectos que generen ingresos para la compañía.

Experiencia del consumidor

- Desarrollar una plataforma colaborativa que garantice una experiencia del consumidor amigable, predictiva y segura.
- Desarrollar procesos relacionados a todos los puntos de contacto con los usuarios que superen sus expectativas.

Innovación

- Desarrollar soluciones nuevas en el mercado, y mejores que las existentes, con nuevas tecnologías.
- Internamente, incentivar el desarrollo de proyectos disruptivos que mejoren nuestros procesos enfocados en el cliente.

5.10 Conclusiones del Plan Estratégico

En base a los resultados de los análisis de mercado y de los entornos, se concluye que existe oportunidad para el plan de negocios, por lo que todas las estrategias deberán alinearse a la estrategia paraguas de diferenciación en producto, y un crecimiento en base a penetración en el mercado. Todas nuestras estrategias deberán basarse en los pilares de conectividad, emprendimiento, experiencia del consumidor e innovación.

A través de la metodología CANVAS, se define que la propuesta de valor de YAMI es “conectar a las personas que valoran la comida hecha en casa con aquellas mejor capacitadas en su preparación” a través de una plataforma colaborativa de intermediación comercial. Nuestras fuentes de ingreso principales son las comisiones por ventas y los ingresos por anuncios en la plataforma.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollan la segmentación y posicionamiento que determinan nuestro plan de negocios, los objetivos de marketing que buscamos alcanzar, las estrategias de marketing en detalle, y el presupuesto destinado a ellas.

6.2 Segmentación

Debido a la naturaleza de nuestra propuesta de negocios, debemos definir dos segmentos de mercado a quienes nos debemos dirigir: el público consumidor final, los comensales; y el público ofertante, los cocineros emprendedores.

6.2.1 Dirigido a clientes comensales

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado, nuestro segmento seleccionado de clientes comensales cumple los siguientes parámetros:

- Demográficos: Hombres y mujeres de 20 a 49 años.
- Geográficos: Realizan sus pedidos de comida por delivery desde los distritos de Barranco, La Molina, Lince, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.
- Psicográficos: Valoran la comida hecha en casa y la alimentación saludable, así como la practicidad, la conveniencia, la inmediatez, y protegerse de la pandemia. Poseen un dispositivo móvil con servicio de internet, están familiarizados con las transacciones por internet, y hacen uso constante de redes sociales.
- Conductuales: Compran comida por delivery por lo menos 2 veces al mes, y gastan por pedido más de S/ 20.

6.2.2 Dirigido a clientes cocineros

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado, nuestro segmento seleccionado de clientes cocineros cumple los siguientes parámetros:

- Demográficos: Hombres y mujeres de 20 o más años, tomadores de decisión en negocios de comida de preparación casera.
- Geográficos: Realizan sus entregas de comida por delivery a los distritos de Barranco, La Molina, Lince, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.
- Psicográficos: Valoran la comida hecha en casa y la alimentación saludable. Poseen un dispositivo móvil con servicio de internet, y están familiarizados con las transacciones por internet.
- Conductuales: Ofrecen sus productos de manera flexible y personalizada por canales tradicionales, pero están interesados en hacer crecer su negocio.

6.3 Objetivos del Plan de Marketing

Con la finalidad de tener claridad de a dónde queremos llegar y cuándo, definimos algunos objetivos cualitativos y cuantitativos.

6.3.1 Objetivos cualitativos

- Ingresar a participar en la industria de comida por delivery con un modelo de negocio diferenciado y disruptivo.
- Desarrollar una plataforma que brinde una experiencia que supere las expectativas de nuestros usuarios.
- Desarrollar una campaña de lanzamiento de marca que sea reconocida por su creatividad e impacto logrado en el público objetivo.

6.3.2 Objetivos cuantitativos

En base a las estimaciones de la demanda detallados en el plan comercial y financiero, se establecieron los siguientes objetivos:

- Lograr 200,556 descargas del aplicativo móvil por el segmento de comensales, en un periodo de 12 meses.

- Lograr 19,817 afiliaciones del aplicativo móvil por el segmento de cocineros, en un periodo de 12 meses.
- Lograr 60,167 usuarios comensales activos acumulados al finalizar el periodo de 12 meses.
- Lograr 5,637 cocineros asociados activos al finalizar el periodo de 12 meses.
- Lograr un conocimiento de marca de 40% en los segmentos objetivo en el periodo de 12 meses.
- Lograr una recordación de marca de 20% los segmentos objetivo en el periodo de 12 meses.

6.4 Posicionamiento

Debido a la naturaleza de nuestra propuesta de negocios, debemos definir dos enunciados de posicionamiento, uno para cada segmento del mercado: el público consumidor final, los comensales; y el público ofertante, los cocineros emprendedores.

6.4.1 Dirigido a clientes comensales

“YAMI es la nueva aplicación móvil para pedir comida y la mejor para pedir comida hecha en casa, porque es fácil de usar, es rápida, y cumple con los protocolos de salubridad para protegerte del Covid-19”.

6.4.2 Dirigido a clientes cocineros

“YAMI es la mejor plataforma para conectarte con quienes buscan comida hecha en casa, permitiéndote tener un mayor alcance, y gestionar mejor la comunicación con tus clientes, con una baja inversión”.

6.5 Marketing Mix

A continuación, desarrollamos las estrategias para cada variable del plan de marketing.

6.5.1 Servicio

Nuestra propuesta de negocio ofrece el servicio de plataforma colaborativa de intermediación comercial entre cocineros y comensales. Es una plataforma colaborativa porque crea una comunidad de usuarios que comparten algo en particular, en la que los ofertantes cocineros optimizan sus recursos para generar mayores ingresos, y los demandantes comensales disfrutan de la comida hecha en casa (ver fotos referenciales del aplicativo en el anexo 11).

Para acceder al servicio, los cocineros deberán afiliarse a la plataforma mediante un contrato en el que se comprometen a pagar un porcentaje de comisión por cada venta que realicen de los productos que ofrecen. A cambio, les brindamos los siguientes beneficios:

- Podrán crear un perfil en la plataforma, donde los usuarios verán la información personal o del negocio que representan, fotos o videos de su cocina y de los platos que ofrecen, los detalles de los platos que ofrecen, los precios, la cobertura de entrega, las modalidades de entrega, los horarios de entrega, los rangos de horarios para pedidos, etc. La carga de esta información se hará a través de la sección exclusiva para cocineros, dentro de la aplicación móvil.
- Mayor alcance a potenciales clientes interesados en pedir comida hecha en casa, quienes viven en los distritos de Barranco, La Molina, Lince, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.
- Podrán tener un canal de comunicación con sus clientes, en el que no solo ofrecerán sus productos, si no que atenderán consultas de los usuarios, y una vez realizada la transacción, podrán comunicarse con ellos, y coordinar la entrega de manera personalizada.
- Podrán ver las estadísticas básicas en tiempo real de su negocio, de sus ventas, de sus pedidos, de sus clientes, etc. que podrán usar para tomar mejores decisiones.
- Recibirán los ingresos producidos por sus ventas en una frecuencia semanal.
- Contacto opcional con distribuidores exclusivos para reparto.
- Les brindaremos capacitaciones obligatorias con el objetivo de ayudarlos a sacar el mejor provecho de la plataforma y hacer crecer sus negocios. Algunos temas que se tocarán son: uso de la plataforma, atención al cliente, protocolos de seguridad,

higiene y salubridad, marketing y comunicaciones, marketing digital, comercial y ventas, etc.

- Les entregamos material de empaque, como bolsas, *tuppers*, cubiertos, servilletas, etc. con los logos de la marca, de manera que los productos frente al consumidor final se uniformicen. Este material es biodegradable, lleva la marca de YAMI, y el cocinero podrá colocar mensajes personalizados para generar una mayor cercanía con sus clientes.
- Les entregamos material de protección personal, como mascarillas de tela con la marca YAMI, caretas, y envases para alcohol.
- Ser parte de una comunidad de amantes de la comida hecha en casa, que accede a beneficios como descuentos en supermercados o tiendas de autoservicio, tiendas por departamentos, gimnasios, grifos, etc.

En el caso del consumidor final, ellos deberán descargar el aplicativo móvil de manera gratuita y registrarse para acceder a los siguientes beneficios:

- Amplia oferta de comida hecha en casa que podrán filtrar en base a su ubicación, tipo de comida, rango de precios, calificaciones, etc. de manera fácil y rápida.
- Acceso a cada perfil de cocineros, donde podrán ver su información, fotos o videos de su cocina y de los platos que ofrecen, los detalles de los platos que ofrecen, los precios, la cobertura de entrega, las modalidades de entrega, los horarios de entrega, los rangos de horarios para pedidos, etc.
- Proceso de compra rápido y seguro, en el que podrán elegir su método de pago y su modalidad de entrega, podrán personalizar su pedido, hacer seguimiento a su pedido, comunicarse con su cocinero, y finalmente, calificar y hacer reseñas en base a su experiencia.
- Soporte al cliente personalizado, rápido y efectivo, que brindará soluciones a consultas tanto en el proceso de compra, como en la post venta.
- Entrega rápida, ya sea en su ubicación o en la ubicación del cocinero; así como varios métodos de pago.
- Sistema de puntos que podrán acumular con cada compra, y con los que podrán acceder a promociones.
- Ser parte de una comunidad de amantes de la comida hecha en casa.

Por otro lado, otros beneficios que pueden adquirir los cocineros o negocios emprendedores, los cuales tendrán tarifas adicionales, son:

- Capacitaciones opcionales no obligatorias en temas complementarios como: tributario y legal, finanzas y contabilidad, logísticas y operaciones, recursos humanos, etc.
- Acceso a data más amplia y personalizada, por ejemplo, estadística de lo que buscan sus clientes, de los cocineros que piden sus clientes, etc.
- Paquete Premium que incluye acceso a capacitaciones complementarias, data personalizada, *merchandising* exclusivo, y descuentos exclusivos en más establecimientos asociados.

Asimismo, un producto adicional que ofreceremos es el de espacios publicitarios para marcas que estén interesadas en llegar a cualquiera de nuestros públicos: comensales o cocineros. Una condición previa para acceder a anunciar en nuestra plataforma es que la marca anunciante tenga alguna relación con nuestro servicio, y que compartamos un mismo público objetivo. De esta manera, los anunciantes accederán a los siguientes beneficios:

- Alto alcance a público objetivo segmentado, ya sea comensales o cocineros, por distritos, edades, o algún comportamiento de consumo.
- Asesoría personalizada de ejecutivos comerciales en cómo optimizar la inversión en nuestra plataforma.
- Reporte personalizado de los resultados de la publicidad realizada, con conclusiones cualitativas y cuantitativas.

En ese sentido, podemos decir que nuestro servicio es de conveniencia, ya que es de una frecuencia definida y de consumo inmediato. Además, cumple con las siguientes clasificaciones para cada segmento. Ver tabla 6.1.

Tabla 6.1. Clasificación de servicio por segmento

Clasificación	Comensales	Cocineros
Por su naturaleza	Tangible: comida hecha en casa	Intangible: intermediación comercial
Por su destino	De consumo inmediato: alimentación	De consumo inmediato: venta rápida
Por el motivo de su compra	Emocional: deseo o antojo	Racional: generar mayor ingresos
Por la relación con otros productos	Independiente: por pedido	Independiente: servicio único

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, con el fin de entender en qué nivel se encuentra cada beneficio brindado por la plataforma, se detallan las dimensiones de servicio identificados para cada segmento.

Tabla 6.2. Dimensiones de servicio por segmento

Dimensiones de servicio	Comensales	Cocineros
Servicio básico	Comida hecha en casa	Intermediación comercial
Servicio real	Plataforma fácil y rápida Amplia oferta Filtros de búsqueda Reseñas y calificaciones	Plataforma fácil y rápida Perfil de negocio Mayor alcance Flexibilidad
Servicio aumentado	Personalización de pedido Elegir modalidad de entrega Elegir método de pago Soporte al cliente rápido y efectivo Sistema de puntos y promociones Empaques biodegradables Protección Covid-19 Comunidad	Canal de comunicación Pagos con frecuencia semanal Capacitaciones obligatorias Data estadística básica Empaques biodegradables Protección Covid-19 Comunidad Descuentos en otras marcas
Servicio potencial	Paquetes mensuales	Capacitaciones complementarias Data estadística ampliada Descuentos exclusivos

Elaboración: Autores de esta tesis.

La marca creada para el servicio es YAMI, que evoca a la palabra en inglés “yummy”, que significa “rico”, “sabroso”, o “delicioso”, pero escrito tal como se escucha fonéticamente al español. Se ha escogido este nombre de marca porque es corto y fácil de pronunciar, por lo cual es memorable, o fácil de recordar. Además, significativa o representativa porque contempla lo que se descubrió en la investigación de mercados, que

ambos públicos objetivos consideran en su mayoría que la comida hecha en casa es más rica.

En cuanto a la identidad de marca, se ha creado un imagotipo, es decir una combinación de imagen y texto, de manera que ambos elementos se pueden usar por separado. El isotipo lleva la forma de puntero de ubicación en mapa, con una mordida en la esquina superior derecha, relacionada al acto de comer, y unas líneas en el lado izquierdo, relacionadas a la inmediatez o la velocidad. El logotipo son las letras de la palabra YAMI en un tipo de fuente de letras curvas y gruesas. Ambos, el isotipo y el logotipo, son de color naranja encendido, pero también pueden usarse sobre un fondo naranja, en cuyo caso, ambos elementos serán de color blanco (esto sucede en el icono de la aplicación móvil). Esta última combinación es la usada para la imagen del aplicativo móvil. Se ha escogido el color naranja porque se asocia a la estimulación del apetito y de los sabores, y es un color cálido, que mientras más encendido sea, llama más la atención, se destaca sin ser agresivo, y se relaciona más con emociones fuertes, como la pasión, la alegría, el entusiasmo, la vitalidad, e inclusive la ambición. Ver figura 6.1.

Figura 6.1. Imagotipo e icono de aplicativo móvil



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5.2 Precio

En el caso de los usuarios finales o comensales, la aplicación será de descarga totalmente gratuita, así como el registro. Los precios de los productos vendidos dependerán de los negocios o cocineros emprendedores afiliados. De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se recomienda que los precios estén en un rango de S/ 11 a S/ 30 por

pedido. Estos precios variarán dependiendo de si el usuario pide solo un plato de fondo, o también pide entrada, postre o bebida. También variarán dependiendo de la calidad del producto y el servicio, así como del reconocimiento del negocio, por lo que los que tienen mejores calificaciones podrán inclusive fijar precios más altos, dándole valor a la calidad de sus productos. Además, los negocios podrán ofrecer paquetes a los que los comensales podrán acceder, por ejemplo, reservar sus pedidos de toda la semana, o de todo el mes, con lo cual el costo final por pedido puede resultar menor. Otra variable en cuanto al precio que el consumidor final deberá pagar, es si decide recoger su pedido, o que se le entregue en su ubicación, lo cual puede tener un costo adicional dependiendo de la distancia.

En cuanto a los cocineros, el precio o la tarifa que deberán pagar para acceder a los beneficios de la plataforma, dependerá de la negociación que se haga con el ejecutivo comercial de cada negocio. El primer mes de afiliación será gratis, es decir, no pagará porcentaje de comisión. A partir del segundo mes, se tomará en cuenta el promedio de venta diario del mes previo para definir el porcentaje de comisión del mes vigente, el cual estará entre 12% y 15%, de acuerdo a los siguientes parámetros. Ver tabla 6.3.

Tabla 6.3. Niveles de porcentaje de comisión por promedio de venta diario del mes anterior

Venta promedio diario del mes anterior	Porcentaje de comisión
Hasta S/ 250	15%
S/ 251 - S/ 500	14%
S/ 501 - S/ 750	13%
Más de S/ 750	12%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el contrato de afiliación con los cocineros se contemplará que el porcentaje de comisión está condicionado a la exclusividad, es decir, el negocio solo podrá usar nuestra plataforma como intermediación comercial. En caso el cocinero desee afiliarse con otras plataformas, el porcentaje de comisión será de 20%.

Los cocineros podrán mejorar su porcentaje de comisión del mes en medida que aumenten su cantidad de ticket promedio por día, pero también a medida que obtengan mejores calificaciones por parte de los consumidores finales, de acuerdo a los siguientes parámetros. Ver tabla 6.4.

Tabla 6.4. Variación de porcentaje de comisión por calificación de usuarios

Calificación de usuarios	Variación en porcentaje de comisión
Más de 4.50	-1.0%
Entre 4.00 y 4.49	-0.5%
Menos de 4.00	0.0%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Estos parámetros para las tarifas se han desarrollado para estimular a los cocineros a brindar la mejor calidad y experiencia al usuario final, así como para incentivarlos a promocionar sus negocios en redes sociales, y capturar más usuarios finales. Gracias a la investigación de mercados, identificamos que la inversión que deben realizar al afiliarse a la plataforma es uno de los factores de decisión más importantes, por lo cual, la negociación de este porcentaje de comisión es uno de los puntos clave en nuestro modelo de negocio. Asimismo, se identificó que este rango de porcentaje de comisión es el más atractivo para el público objetivo. En todos los casos, los porcentajes de comisión son iguales o menores a los del competidor directo, BuenPlato, como de los sustitutos Rappi y Glovo, recibiendo incluso mayores beneficios.

Por otro lado, las tarifas de las capacitaciones complementarias tendrán un costo variable por sesión, que estará en el rango de S/ 100 a S/ 200, dependiendo del tema, el expositor y la certificación. Asimismo, el acceso a data de interés ampliada y personalizada, tendrá un costo de S/ 95 mensuales. Finalmente, el paquete Premium, que incluye todos los beneficios mencionados, tendrá un costo de S/ 195.00, e incluirá una reducción de 1% en el porcentaje de comisión mensual definido por su venta promedio diaria y las calificaciones recibidas.

Finalmente, en cuanto a los anunciantes, los términos del contrato serán negociados con el ejecutivo comercial a cargo, pero partirán de las siguientes tarifas base. Ver tabla 6.5.

Tabla 6.5. Tarifario base para anunciantes por tipo de anuncio

Tipo de anuncio	Tarifa
Banner encabezado horizontal en app, dirigido a comensales, por mes	S/ 5,000
Banner en búsqueda horizontal en app, dirigido a comensales, por mes	S/ 2,500
Banner encabezado horizontal, en app de cocineros, por mes	S/ 2,500
Logo en mapa, en app de comensales o cocineros, por mes	S/ 2,500
Publicación compartida en Instagram o Facebook (imagen)	S/ 1,000
Publicación compartida en Instagram o Facebook (video)	S/ 2,000
Exposición de marca en historia de Instagram y Facebook	S/ 500

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5.3 Plaza

Tanto comensales como cocineros, podrán tener acceso a la plataforma o aplicativo móvil a través de los buscadores de tanto iOS como Android. Es decir, el principal canal por el cual ambos públicos objetivos disfrutarán de los beneficios de nuestro negocio será el digital.

En cuanto a los canales de captación de cocineros afiliados, estos serán a través de medios digitales, contando con un formulario de contacto en la web corporativa; y una fuerza de ventas conformada por ejecutivos o asesores comerciales, que estarán encargados de crear un vínculo personal con este público.

6.5.4 Promoción

Con el objetivo de lograr los objetivos de marketing planteados para el primer año, se ha establecido un plan de lanzamiento, a través de una campaña promocional para dar a conocer la marca, y sus beneficios, para ambos públicos objetivos.

Por dos meses previos al lanzamiento de la plataforma, se ejecutará una estrategia de captación de negocios o cocineros emprendedores, a los cuales se llegará a través de la fuerza de ventas conformada por ejecutivos comerciales. La fuerza de ventas contará con

material de ventas, incluyendo presentaciones digitales, cartas personalizadas, portafolios físicos, *merchandising*, etc. Asimismo, se realizarán publicidad en buscadores, publicidad programática, publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn), que dirigirán a un *landing* page alojado en la web en el que los potenciales afiliados puedan solicitar información para que un ejecutivo comercial se comuniquen con ellos.

Para el consumidor final o comensales, se realizará una campaña de intriga por dos semanas previas al lanzamiento, a través de las redes sociales de la marca (Instagram y Facebook), con mensajes de intriga y expectativa como “Pronto sabrás qué venimos cocinando”, “Pronto, el verdadero sabor de casa, en tu casa”, y “Faltan 5 días para descubrir el sabor de casa”. Se realizarán anuncios en redes sociales para tener un mayor alcance en esta etapa.

El día del lanzamiento de la marca, iniciará una campaña de publicidad agresiva que durará los primeros 3 meses y tendrá como principal objetivo las descargas y registros de los primeros usuarios. Esta campaña se realizará principalmente en medios digitales, a través de anuncios en webs (programática), anuncios en redes sociales, publicaciones en las redes sociales de la marca (Instagram y Facebook), videos en YouTube, anuncios en buscadores, etc., complementada con publicidad en tres paneles ubicados estratégicamente en la ciudad.

Asimismo, todos los cocineros serán parte de la campaña anunciando en sus propias redes sociales su ingreso exclusivo a nuestra plataforma e invitando a su red de clientes actuales a participar de la iniciativa, registrarse y realizar alguna compra inicial que les permita generar sus primeras calificaciones y recomendaciones en la plataforma para poder fortalecer la fiabilidad de sus perfiles hacia nuevos clientes.

El concepto de esta primera etapa se sustenta en los siguientes insights recogidos de la investigación de mercados:

- No sé dónde comprar comida casera.
- La comida casera es más rica.
- La comida casera es más saludable.

- Debo ayudar a negocios pequeños.
- Me preocupa cuidarme del Covid-19

En ese sentido, los beneficios específicos que se deben comunicar en la campaña de comunicación son:

- Encuentra la mayor oferta de comida hecha en casa, rica y saludable.
- Ayuda a pequeños negocios de comida hecha en casa.
- Cumplimos con los protocolos de salubridad para cuidarte del Covid-19.

La campaña contemplará un componente racional que determinará la decisión del consumidor final, basándonos en los siguientes *resason why*:

- Aplicación fácil de usar, con una amplia oferta de cocineros cerca de ti, que podrás buscar usando los filtros que necesitas, y geolocalización.
- Capacitamos a nuestros cocineros y motorizados para aplicar procesos de higiene en todos sus procesos.

Los anuncios tendrán como mensaje principal “Descárgate YAMI, y cuídate disfrutando el sabor de casa”, de manera que se hace un llamado a la acción, seguido de los beneficios principales de la marca. Los anuncios en esta etapa serán minimalistas, porque se tiene como primer objetivo la descarga de la aplicación. A la par, a través de las redes sociales Instagram y Facebook, se compartirá contenido que animará a los usuarios a registrarse y usar la aplicación, haciendo énfasis en los beneficios de la marca y las funcionalidades específicas de la aplicación. Asimismo, se educará a los usuarios en el uso de la aplicación y sus beneficios, para ello, se desarrollarán un video tutorial que se cargará en YouTube, y videos más cortos en las redes sociales. Se considera el uso de un *influencer* como asociación de marca principal e imagen en nuestra publicidad, así como varios otros *influencers* de nicho que puedan recomendar nuestra marca en sus redes sociales.

Asimismo, con el objetivo de fomentar la difusión de la plataforma, se promoverá una campaña de referidos en la que los usuarios recibirán un crédito de S/10.00 por recomendaciones entre sus contactos a través de un código habilitado en el aplicativo.

Luego de los primeros tres meses, el objetivo de la publicidad por los siguientes nueve meses será seguir captando nuevos usuarios, y a la vez aumentar el consumo de los usuarios actuales, lo cual se realizará a través de anuncios en webs (programática), anuncios en redes sociales, publicaciones en las redes sociales de la marca (Instagram y Facebook), videos en YouTube, anuncios en buscadores, etc. Asimismo, se hará énfasis en la campaña de fidelización que se realizará a través de un sistema de puntos, a través del cual los usuarios podrán acceder a promociones y descuentos. Por cada 10 soles consumidos, el usuario sumará un punto, y estos se renovarían trimestralmente, llegando a un nivel de usuario.

Tabla 6.6. Clasificación de usuarios y beneficios por puntos acumulados en el trimestre anterior

Puntos acumulados en el trimestre anterior	Calificación	Beneficios
Menos de 50 puntos	Bronce	
Entre 50 y 100 puntos	Plata	1 envío gratis Crédito de S/ 10 soles
Entre 100 y 200 puntos	Oro	2 envíos gratis Crédito de S/ 15 soles
Más de 200 puntos	Diamante	3 envíos gratis Crédito de S/ 20 soles

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.6 Presupuesto del plan de marketing

Para elaborar el presupuesto de marketing, se han considerado diversos medios de publicidad para ambos públicos objetivos, tomando en cuenta tres objetivos (reconocimiento, captación y retención). El canal online es prioridad debido a que nuestros públicos objetivos son usuarios digitales, y es donde los debemos encontrar, sin embargo, esto se complementará con algunas acciones en el canal offline, principalmente para la captación directa de cocineros. En cuanto a los canales digitales, se consideran principalmente distintos tipos de anuncios debido a que permiten una mejor segmentación y tener resultados inmediatos que nos permitan tomar decisiones y optimizar la inversión. Además, se han considerado acciones relacionadas a generar contenido en todas las etapas, debido a que permite una mayor identificación con la marca y los beneficios que brindamos, el cual debe ser relevante, atractivo, y diferenciable. Ver tablas 6.7 y 6.8 en el anexo 12.

- Marketing directo: A través de nuestra fuerza de eventos conformada por ejecutivos o asesores comerciales, se contactará a potenciales negocios de comida o cocineros emprendedores. Una cantidad de contactos serán los leads logrados por los anuncios, y la otra parte serán prospectos a los que se les puede visitar en sus locales de trabajo, y se les hará seguimiento vía telefónica.
- Paneles publicitarios: Se ubicarán tres pantallas LED en puntos estratégicos de los distritos donde vive nuestro público objetivo, en zonas transitadas, de alto tráfico y alta visibilidad, en la primera etapa de lanzamiento. En la segunda mitad del primer año, se ubicarán paneles en paraderos de alto tránsito de personas que esperan el transporte público.
- Eventos: Durante el año se realizarán algunos eventos en los cuales los cocineros podrán compartir sus experiencias, estos dependerán de que se levante el estado de emergencia por el Covid-19. Asimismo, se organizarán una serie de capacitaciones tanto obligatorias como complementarias, que serán principalmente virtuales, y luego, cuando se levante el estado de emergencia por el Covid-19, algunas presenciales.
- Beneficios corporativos: Se buscarán alianzas con distintas compañías que incluirán a YAMI en su plan de beneficios a sus empleados, otorgándoles un porcentaje de descuento o envíos gratis, dependiendo de lo que cada una desee.
- Web: Se desarrollará una página web informativa donde el usuario podrá conocer qué es YAMI, cuál es nuestra historia, cómo funciona, y cuáles son nuestros beneficios. Asimismo, encontrará un enlace para descargar el aplicativo móvil, sea comensal o cocinero. Además, podrá acceder al blog y tendrá los enlaces a nuestras redes sociales. Los anuncios que se realicen para el segmento de cocineros dirigirán a un formulario de contactos que estará dentro de la página web.
- Aplicativos móviles: Se desarrollará dos aplicativos móviles. En el aplicativo dirigido a comensales deberán registrarse, y luego buscar la comida que les gusta y filtrar a los cocineros en base a distintos parámetros y geolocalización; luego podrán hacer el pedido, personalizarlo, hacerle seguimiento, comunicarse con el cocinero, y finalmente, calificar su experiencia. En el aplicativo dirigido a cocineros, deberán registrarse luego de haber firmado el contrato de afiliación, crear su perfil, cargar contenido audiovisual, vender sus productos, y comunicarse con sus clientes.

Ambos públicos podrán solicitar ayuda para solucionar cualquier problema a través de este medio.

- *Search Engine Optimization*: A través de buenas prácticas en el desarrollo y programación web, así como en la distribución de contenido y uso de palabras claves, se logrará que la página web tenga una mejor posición orgánica en los buscadores, de manera que los usuarios nos encuentren rápidamente cuando busquen ciertas palabras clave.
- *Search Engine Management*: A través de anuncios pagados en Google, buscamos que los usuarios nos encuentren cuando busquen determinadas palabras clave como “comida”, “comida casera”, “comida rica”, “comida saludable”, etc. Esta acción también suma a los objetivos de posicionamiento orgánico.
- *Anuncios display*: Se realizarán anuncios directamente en páginas web de alto tráfico en las que se encuentran nuestros segmentos objetivo, principalmente en El Comercio, en una etapa de lanzamiento, para reconocimiento de marca, y para campañas puntuales.
- *Publicidad programática*: Se realizarán anuncios comprando espacios dirigidos a los parámetros de nuestro público específico, en el momento y lugar adecuado, de manera que estos tengan más efectividad. Estos se hacen a través de algoritmos que detectan coincidencias entre los datos de nuestra marca y los de nuestro público objetivo.
- *App Install Ads*: Se realizarán anuncios en los buscadores de aplicativos móviles tanto para Android (en Google Play) como para iOS (en App Store), de manera que cuando el usuario haga búsquedas relacionadas a nuestro rubro, aparezca como primera opción pagada.
- *App Store Optimization*: A través de ciertas tácticas como la colocación de keywords, actualizaciones, y la gestión de las calificaciones y reseñas de la aplicación, se logrará que el aplicativo tenga una mejor posición orgánica en los buscadores, de manera que los usuarios nos encuentren rápidamente cuando busquen ciertas palabras clave.
- *Marketing de contenidos*: Se desarrollará contenido de alto valor para ambos públicos objetivos, no relacionado directamente a la marca, si no al estilo de vida de ambos, relacionados a, por ejemplo, cómo emprender en el negocio de la comida, qué es la comida casera, la historia de la comida casera, por qué es mejor la comida

casera, qué platos de comida casera son más populares en Perú, etc. Este se considera en todas las etapas, para dar a conocer la marca, atraer nuevos clientes, y fidelizarlos. Para ello, se creará un blog dentro de la página web, y el usuario podrá suscribirse para que le lleguen por correo las nuevas entradas. También se comunicará a través de las redes sociales de la marca, dependiendo del contenido.

- Anuncios en redes sociales: Se realizarán anuncios directamente en las redes sociales de la marca, segmentados estratégicamente por parámetros demográficos, geográficos e intereses. Los anuncios dirigidos a cocineros se realizarán en Instagram, Facebook y LinkedIn, mientras que los anuncios dirigidos a comensales se realizarán solo en Instagram y Facebook. Se realizarán también anuncios de video de corta duración en YouTube.
- Marketing en redes sociales: Se contará con un equipo encargado de gestionar las redes sociales de la marca, que servirán tanto para generar reconocimiento de marca, como para crear una conexión con los usuarios. Se harán publicaciones dirigidas a ambos segmentos. En Instagram se crearán publicaciones visualmente atractivas, donde se prioriza la imagen y el video de alta calidad, así como historias donde se compartirán las experiencias de los usuarios. En Facebook se crearán publicaciones más dirigidas a la interacción, con mayor contenido textual, y se compartirán los artículos del blog. En LinkedIn, se publicará contenido solo relacionado con negocios y emprendimiento, con enlaces a la web, así como las oportunidades de trabajo. En TikTok se creará contenido audiovisual más orientado al público joven, con videos cortos de cocineros y platos de comida. En YouTube se subirán videos de reconocimiento de marca, sobre cómo usar la aplicación, y también los videos relacionados a las campañas puntuales que se hagan.
- Marketing de *influencers*: Se contratará a un *influencer* que sea imagen de marca, que tenga alto *engagement* con sus seguidores, que sea un referente en estilo de vida, y que sea parte de nuestro público objetivo, durante los tres primeros meses de la etapa de lanzamiento. Asimismo, se gestionarán envíos a otros *influencers* con menor alcance pero de alta influencia en sus nichos, de manera que estos puedan comentar su experiencia con la marca en sus propias redes sociales.
- *E-mailing*: Se realizarán envíos a nuestra base de datos en los que se comunicarán las promociones vigentes, las nuevas entradas al blog, y otras comunicaciones puntuales de la marca, bajo consentimiento del usuario.

- Comunicación *in-app*: El usuario podrá permitir que le lleguen notificaciones, no solo durante el proceso de compra, si no también recordatorios como “programa tu almuerzo de mañana con anticipación”, “tienes un envío gratis que vence en 3 días”, “gana más puntos calificando tu experiencia YAMI”, o “solo por Fiestas Patrias, envíos gratis para todos”.
- Comunicación por WhatsApp: Los usuarios podrán tener comunicación directa con asesores de servicio a través del servicio de mensajería instantánea, así mismo, se les enviará mensajes durante el proceso de compra. Cabe indicar que de la investigación de mercado se validó que el público objetivo está más interesado en recibir comunicación principalmente por WhatsApp a diferencia de otros medios.

De esta manera, en el Anexo 20 se muestra el detalle del presupuesto del plan de marketing con la inversión estimada para cada grupo de acciones, para los primeros 5 años.

6.7 Indicadores de control

Con el fin de hacer un seguimiento a los objetivos de marketing, así como controlar y evaluar la efectividad de todas las acciones de marketing, se definen como principales indicadores de control, los siguientes:

- Participación de mercado en el rubro de aplicaciones móviles de comida.
- Descargas diarias/mensuales/anuales de aplicativo móvil por comensales.
- Descargas diarias/mensuales/anuales de aplicativo móvil por cocineros.
- Cantidad de usuarios comensales activos mensuales.
- Cantidad de usuarios cocineros activos mensuales.
- Cantidad de usuarios activos por sexo, edad y distrito.
- Cantidad de visitas diarias a aplicativo móvil.
- Cantidad de búsquedas diarias en aplicativo móvil.
- Cantidad de pedidos mensuales por usuarios comensales.
- Monto de *ticket* promedio mensual por usuarios comensales.
- Porcentaje de pedidos por modalidad de entrega.
- Porcentaje de pedidos por medio de pago.
- Porcentaje de usuarios comensales que se mantienen activos al mes.
- Porcentaje de usuarios cocineros que se mantienen activos al mes.

- Cantidad promedio de pedidos mensuales por usuarios comensales.
- Cantidad promedio de pedidos mensuales por usuarios cocineros.
- Cantidad de usuarios referidos al mes.
- Porcentaje de usuarios cocineros suscritos al paquete Premium.
- Porcentaje de usuarios cocineros que solicitan analítica aumentada.
- Cantidad de inscripciones a capacitaciones complementarias al mes.
- Monto promedio de inversión por anunciante al mes.
- Porcentaje de anunciantes que se mantienen luego del primer mes.
- Porcentaje de consultas resueltas/respondidas al día/mes.
- Porcentaje de usuarios que califican o hacen reseñas.
- Calificación promedio mensual de cocineros.
- Visitas a página web y suscripciones en blog.
- Tiempo promedio por sesión en web.
- Cantidad de seguidores por cada red social.
- Alcance diario/mensual de cada red social
- Cantidad de interacciones y *engagement* de cada red social.
- Costo por *click/lead* de anuncios digitales.
- Cantidad de leads diarios/mensuales.
- Menciones positivas/negativas en medios de prensa.
- Menciones positivas/negativas en redes sociales.
- Conocimiento, recordación y consideración de marca.

6.8 Conclusiones del plan de marketing

Luego de procesar los resultados de la investigación de mercados y el análisis externo del mercado, se desarrolla un plan de marketing basado en las estrategias de diferenciación y penetración de mercado. Con ese fin, se determina la segmentación y posicionamiento, la definición de los objetivos cualitativos y cuantitativos, tanto comerciales como de marca, y el detalle de las acciones de marketing para cumplir estos objetivos.

En el mix de marketing, definimos los servicios que brindamos a cada público objetivo. Ambos segmentos acceden a una plataforma colaborativa de intermediación comercial, en la que los cocineros se benefician de la intermediación comercial; y los

comensales, disfrutan de comida hecha en casa. Además, se contempla generar ingresos por anunciantes, así como otros beneficios adicionales, principalmente para los negocios de comida.

Asimismo, se definen las tarifas para cada público, tomando en cuenta que un factor clave para el éxito de la compañía será el porcentaje de comisión que se les cobrará a los cocineros.

Finalmente, se desarrolla un plan de promoción que contempla un mix de medios principalmente online, que es donde se encuentra nuestro público objetivo, que incluye estrategia web y SEO, anuncios en medios digitales, marketing de contenidos y redes sociales. El plan de promoción está sustentado a nivel de comunicación en los principales *insights* identificados, y cumple con los objetivos de reconocimiento de marca, captación de clientes y retención de clientes. La inversión destinada a las acciones de marketing será la más robusta en el presupuesto de la compañía. Para el primer año se estima un presupuesto de S/ 377,835 y un total de S/ 1,958,422 para los cinco años de evaluación del negocio.

CAPÍTULO VII: PLAN COMERCIAL

7.1 Introducción

En este capítulo se presentarán las proyecciones de ventas para la propuesta de negocio, tomando como base las estimaciones del potencial de mercado estudiadas, los lineamientos estratégicos organizacionales y de marketing definidos, así como los recursos económicos, técnicos y humanos disponibles para la organización. Adicional a ello, se detallarán la estructura organizativa y de escala remunerativa de la fuerza de ventas, así como el flujo del proceso de ventas requerido y el plan de capacitaciones para una mejor ejecución de sus funciones.

7.2 Objetivos del plan comercial

- Alcanzar una facturación total de S/ 743,551 durante el periodo de 12 meses.
- Alcanzar una facturación de S/ 142,769 por concepto de comisiones por ventas durante el periodo de 12 meses.
- Alcanzar una facturación de S/ 159,649 por concepto de paquetes *premium* durante el periodo de 12 meses.
- Alcanzar una facturación de S/ 255,438 por concepto de capacitaciones durante el periodo de 12 meses.
- Alcanzar una facturación de S/ 84,000 por concepto de analítica durante el periodo de 12 meses.
- Alcanzar una facturación de S/ 101,695 por concepto de anunciantes durante el periodo de 12 meses.

7.3 Proyecciones de ventas

A continuación se detallarán las proyecciones calculadas para los cinco años de ejecución del negocio, para todos los medios generadores de ingresos: ingresos por comisión de ventas de cocineros, ingresos por paquetes *premium*, ingresos por publicidad,

ingresos por capacitaciones adicionales e ingresos por contratación de servicio adicional de analítica de gestión del negocio. Ver tabla 7.1.

Tabla 7.1 Proyección de ventas por medio

VENTAS ANUALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones por ventas	142,769	189,303	251,488	334,739	446,401
Paquetes Premium	159,649	170,649	185,881	205,311	224,815
Capacitaciones	255,438	273,298	297,971	329,421	367,544
Analítica	84,000	89,958	98,171	108,633	121,316
Anunciantes	101,695	132,203	171,864	223,424	290,451
TOTAL VENTAS	743,551	855,412	1,005,375	1,201,528	1,450,527
Crecimiento		15%	18%	20%	21%

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1 Funnel de conversión

En el anexo 17 y anexo 18 se detallan los cálculos utilizados para los clientes comensales y cocineros.

Para el caso de comensales, la etapa de descubrimiento hace referencia a la inversión destinada a dar conocer la marca al mayor alcance posible a través de anuncios digitales. La etapa de consideración se refiere a los usuarios que luego de realizar *click* en los anuncios, logran descargar la aplicación. Finalmente, la etapa de conversión se refiere a los usuarios que logran generar una transacción en la plataforma.

Para el caso de cocineros, la etapa de descubrimiento hace referencia a la inversión destinada a dar conocer la marca al mayor alcance posible a través de anuncios digitales. La etapa de consideración se refiere a los usuarios que realicen *click* en los anuncio. La etapa de conversión se refiere a los *leads* generados. La etapa de decisión se refiere a los afiliados, y, finalmente, la etapa de venta se refiere a los usuarios que logran generar una transacción en la plataforma.

7.3.2 Proyección de ingresos por comisiones de ventas

Se consideró una comisión promedio del 14% de acuerdo al rango estimado de la estrategia de precios. Además, el crecimiento anual se sustenta en una mayor base

disponible de usuarios activos con un crecimiento del ticket promedio mínima por inflación del 1.8%. Ver anexo 17.

7.3.3 Proyección de ingresos por paquetes premium

Se consideró un precio promedio de S/195 mensuales como parte del conjunto de beneficios detallados en el plan de marketing. Además, se consideró una conversión promedio del 3% y una reducción interanual del 0.5% debido a la mayor base disponible de usuarios activos cocineros. Ver anexo 19.

7.3.4 Proyección de ingresos por capacitaciones

Se consideró un precio promedio de S/ 150 por capacitación de acuerdo al promedio de precios detallado en el plan de marketing con un mínimo y máximo entre S/ 100 y S/ 200, con una frecuencia mensual por usuario cocinero contratante de 2 capacitaciones. Además, se consideró que la conversión promedio de esta fuente de ingreso sería de 3.5% y una reducción interanual del 0.5% debido a la mayor base disponible de usuarios activos cocineros. Ver anexo 19.

7.3.5 Proyección de ingresos por analítica

Se consideró un precio fijo de S/ 95 para acceder a mayores herramientas de analítica. Además, se consideró que la conversión promedio de esta fuente de ingreso sería de 3.5% y una reducción interanual del 0.5% debido a la mayor base disponible de usuarios activos cocineros. Ver anexo 19.

7.3.6 Proyección de ingresos por espacios publicitarios

Se consideró un ingreso promedio por espacios publicitarios mensual de S/ 2,500, considerando cuatro de los siete formatos disponibles cada mes en nuestros distintos canales, de manera que se cuide el UX de ambos segmentos. Finalmente, se estimó una contratación de 48 espacios publicitarios anual. Ver anexo 19.

7.4 Proceso de venta

Esquema del proceso de venta:

7.4.1 Prospección

Se contactará a prospectos de negocios de comida que tengan páginas en Facebook o Instagram. Asimismo, se realizará trabajo de campo para prospectar negocios de venta de menú en sus propios locales. Por otro lado, se contactará a bases de datos de estudiantes y egresados de carreras universitarias o técnicas de gastronomía. Finalmente, se contactará a los leads producto de los anuncios pagados en canales digitales orientados a la captación de cocineros.

Se generará una base de datos con sus nombres completos, correo electrónico, teléfono, distrito y experiencia en el rubro que servirá para poder identificarlos y contactarlos mediante los ejecutivos comerciales.

7.4.2 Planeación de visitas

Los representantes de ventas deberán analizar la información acerca del prospecto para así contactar a los clientes cocineros potenciales y así agendar una reunión presencial o por Zoom.

7.4.3 Mensaje de ventas

El representante de ventas le explicará al cliente cocinero potencial todos los beneficios que tendrá al afiliarse a YAMI. Para ello le mostrará algunos casos de éxito que actualmente están teniendo resultados positivos. Asimismo, se le mostrará de forma breve la navegabilidad del aplicativo y lo sencillo que resulta usarlo.

7.4.4 Manejo de objeciones

Para esta etapa los representantes de ventas serán capaces de absolver todas las interrogantes que el prospecto de cliente cocinero tenga. Se le hará una pequeña proyección de ventas y alcance potencial que podría tener siendo miembro de la comunidad de cocineros de YAMI.

7.4.5 Cierre de ventas

En esta etapa los representantes de ventas buscan cerrar el acuerdo mediante la firma de un contrato y la entrega del kit de bienvenida.

7.4.6 Post venta

El cliente cocinero contará con soporte técnico y de atención de servicio en donde recibirá *feedback* y algunas sugerencias en cómo mejorar la productividad de su servicio y tener mayor alcance y ventas.

7.5 Capacitaciones

La fuerza de ventas deberá cumplir con un programa de capacitación que iniciará con una inducción en la que se les compartirá los ejes estratégicos y los valores de la compañía. Además se les presentará los beneficios que recibirán los clientes cocineros al afiliarse a la plataforma desarrollando argumentos de venta que giren en torno a las variables más valoradas por el público objetivo: mayor alcance, mejor comunicación con los clientes, menor inversión y alianzas estratégicas para hacer crecer sus negocios. Asimismo se les capacitará constantemente con nuevas herramientas de ventas para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

7.6 Estructura de equipo y territorio

7.6.1 Estructura de equipo de ventas

La estructura del equipo comercial estará confirmado por un Gerente Comercial quien tendrá a su cargo a dos ejecutivos comerciales responsables por la captación y afiliación de nuevos clientes cocineros. La estructura presentará variaciones de acuerdo a la fase de operación (uno o dos) detalladas en el plan de recursos humanos y que responde a un mayor peso en las actividades por el crecimiento orgánico organizacional.

7.6.2 Estructura de territorios

Se realizó la distribución de territorios conformadas por dos zonas, los cuales son zonas aledañas a los distritos objetivos para la atención del segmento de comensales.

- Zona 1: San Borja, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, La Molina, Surquillo, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Barranco
- Zona 2: San Luis, La Victoria, Ate - Vitarte, San Luis, Breña, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre

7.7 Estructura de pago de sueldos y comisiones

7.7.1 Estructura de pagos de sueldos y comisiones

Se considerará establecer el pago a los vendedores mediante un sueldo fijo y comisiones de acuerdo a rendimiento. Se tomarán en cuenta el cumplimiento de sus objetivos de captación generados por la afiliación de usuarios cocineros, y por los servicios adicionales que generen su cartera de clientes. El presupuesto asignado para la comisión del vendedor tendrá un tope máximo del 50% adicional respecto a su sueldo fijo.

7.8 Conclusiones del plan de ventas

Consideramos fundamental la tarea de los ejecutivos comerciales quienes serán los encargados de ser la cara de la empresa y transmitir confianza hacia los prospectos. Dentro de sus funciones será prospectar a todos aquellos interesados provenientes de los leads de los canales digitales y además de concretar el cierre de venta mediante el uso de diversas estrategias de ventas personalizadas tomando en cuenta las valoraciones más resaltantes arrojadas en la investigación cualitativa.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

8.1 Introducción

En el presente capítulo se describirán los procesos necesarios para la implementación del negocio. Para ello se desarrollarán los conceptos según las postulaciones de cadena de valor, flujo de procesos y *blueprint*.

8.2 Objetivos del plan de operaciones y logística

Para poder implementar el servicio de manera efectiva tanto a clientes comensales y cocineros, se han establecido los siguientes objetivos:

- Detallar la cadena de valor del servicio.
- Determinar los principales procesos operativos del negocio.
- Determinar los indicadores de seguimiento y control para evaluar la calidad del servicio.
- Desarrollar un plan de contingencia ante posibles eventualidades en el proceso operativo del negocio.

8.3 Cadena de Valor

Se partió originalmente de la metodología de Cadena de Valor postulado por Michael Porter, el cual comprende las actividades primarias, ligadas directamente con la producción de un bien; y las actividades de apoyo, entendido como el soporte necesario para su desarrollo. Todo ello con el propósito de identificar las actividades que permitan generar una mayor eficiencia en la producción, incurriendo en menores gastos y permitiendo conseguir el máximo valor posible (Porter, 1900). Sin embargo, debido a que esta herramienta está más orientada a productos, se optó finalmente con la propuesta modificada por (Alonso, 2008) el cual se orienta más a la provisión de servicios. Aquí, las principales variaciones se dan en los componentes primarios generadores del servicio, calificados como controlables por la empresa; y la incorporación del componente primario del cliente, clasificado como no controlable. Ver figura 8.1

Figura 8.1. Cadena de valor de servicios



Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor
Elaboración: Gustavo Alonso

8.3.1 Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas

Se buscará aproximar tanto a los cocineros como a los clientes finales a través de publicidad, fuerza de ventas o promoción. La captación se realizará en un primer momento a los cocineros para que puedan formar parte del equipo de YAMI y así afiliarse al aplicativo, ofreciendo sus servicios a través de la plataforma. Asimismo, mediante una campaña agresiva de avisos publicitarios en redes sociales se promocionarán los servicios de dichos cocineros para que se pueda incentivar la compra de los diferentes productos.

Personal de contacto

Si bien es cierto que se contará con *chatbots*, estos recrearán la experiencia de interacción entre el prospecto de cocinero o cliente final. Como primer punto de contacto, se empleará a un personal de ventas para la prospección de clientes cocineros. Asimismo se recurrirá al personal de contacto en el momento de realizarse consultas o quejas sobre el funcionamiento del aplicativo a través de un ejecutivo de atención

Soporte físico y habilidades

Estas actividades buscan facilitar y dar soporte para la prestación del servicio. En el caso de YAMI, el aplicativo móvil y las redes sociales tendrán similitudes en cuanto a diseño, funcionalidad y rapidez, para que la experiencia del usuario no se vea afectada.

Prestación

La prestación del servicio presenta dos frentes para cada público objetivo. En el caso de los cocineros, sirve como medio para que estos puedan ofrecer sus servicios a los potenciales clientes y mejorar la experiencia del servicio a través de una plataforma digital; en el caso de los clientes potenciales, se les ofrece un canal de comunicación bidireccional en los cuales pueden obtener información acerca de los cocineros que se encuentran cerca de su zona así como las principales reseñas de estos.

8.3.1 Eslabones primarios no controlables

Cliente

Se buscará establecer procesos estandarizados para darle respuestas y soluciones a lo largo del servicio a nuestros dos tipos de clientes: cocineros y clientes finales. Se fidelizará a cada uno de los públicos con la mejora continua en la experiencia del usuario. Se identificarán los clientes cocineros con mejores reseñas para darles mayor posicionamiento en la búsqueda.

8.3.2 Eslabones de apoyo

Son aquellos actores que soportan la prestación del servicio y están conformados por:

Dirección General y Recursos Humanos

Estará bajo la supervisión del Gerente General debido a la estructura definida para la organización quien velará también por las responsabilidades de ámbito financiero y legal.

Organización interna y tecnología

Si bien es cierto que en principio YAMI no contará con un grupo amplio de colaboradores, se definió un organigrama y se delimitaron las funciones de cada empleado. En este detalle se describirán las principales responsabilidades y funciones que el personal debe seguir para estandarizar cada proceso.

Infraestructura y ambiente

Es necesario contar con un espacio de oficina física para que los colaboradores puedan realizar sus labores. Esto se hará efectivo a partir del segundo año de operaciones, ya que durante el primer año de lanzamiento se promoverá el trabajo remoto para generar un ahorro en los costos de arrendamientos. Además, YAMI estará alineado con promover buenas prácticas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente dándole charlas informativas y recomendaciones de uso de insumos ecológicos como *tuppers* y bolsas biodegradables.

Abastecimiento

Se refiere al aprovisionamiento del *merchandising* de bienvenida para los clientes cocineros que se registren en la plataforma. Además, se deberán adquirir los empaques necesarios para la atención del servicio por parte de nuestros clientes cocineros tales como *tuppers*, bolsas y utensilios.

8.4 Flor de Servicio

Información

YAMI adoptará una postura educativa hacia ambos públicos objetivos en la medida que puedan obtener información relevante que les sirva durante la gestión del aplicativo. Al cliente se le brindará información relevante y precisa acerca de platos, ingredientes, precios, ubicación, información y reseñas históricas de los cocineros en la aplicación para que le genere confianza y le permita tomar una decisión rápida y oportuna.

Por otro lado, al cocinero se le brindará reportes que le puedan servir como base para mejorar sus productos como por ejemplo los platos más buscados, los cocineros con mejor puntaje o los horarios con mayor demanda. Asimismo, se le ofrecerá información sobre protocolos de higiene, limpieza, salubridad, presentación de productos y asesoraría en cómo mejorar su perfil o su estrategia de costos. Por último, el cocinero contará con videos tutoriales que servirán como refuerzo para aprender del uso del aplicativo y pueda resolver las preguntas frecuentes como cargar los productos, fotos y videos a la plataforma o cómo realizar la cobranza y ver el estatus de su facturación mensual.

Como parte de la afiliación a la plataforma, los clientes cocineros serán parte de un plan de capacitaciones referidas al uso correcto del aplicativo, buenas prácticas de producción, medidas de bioseguridad como protección ante el Covid-19; el cual a lo largo de los meses, serán complementados con capacitaciones de negocio referidos a marketing, comercial, finanzas, manejo de stock, ventas digitales, entre otros. El cocinero tendrá un asesor de servicio que le brindará soporte ante cualquier duda o consulta con la plataforma.

Toma de pedidos

La clave de este aplicativo es darle todas las herramientas al cliente para filtrar su búsqueda y agilizar la toma de pedidos de manera que sea rápida y precisa durante el proceso de compra. YAMI tiene un solo medio de toma de pedidos que corresponde al uso de aplicativo por móvil. Los cocineros de acuerdo con su capacidad y stock podrán ofrecer dentro de la plataforma la variedad de productos que estos consideren junto a una breve descripción, fotos o video interactivo. Una vez publicado en su perfil, estos podrán ser exhibidos y vistos por los clientes que gusten de dicha categoría.

Pago

Una vez que el cliente se haya decidido en qué producto adquirir, y una vez haya seleccionado el medio de pago de su preferencia, le llegará un correo al cliente indicando que el pedido fue aceptado. A la par, le llegará un mensaje al cocinero para que pueda comenzar con la preparación de este y también al área de soporte y atención al cliente

quienes le harán el seguimiento a la preparación y entrega del producto. Cabe indicar, que la transacción puede realizarse con tarjeta de crédito, débito o pago contra entrega en efectivo.

La plataforma contará además con un paquete Premium para los cocineros que les darán beneficios exclusivos como descuentos en establecimientos asociados y tarifas de comisiones preferenciales.

Facturación / Cobranza

En este proceso, una vez que el cliente final haya efectuado de manera conforme el pago de su pedido, el área de finanzas se encargará de enviarle al email la facturación electrónica con el comprobante de pago de su compra. La facturación será por parte de YAMI y emitirá boletas y facturas a nombre de la empresa.

La cobranza por parte del cocinero será cada 07 días hábiles y se le descontará la comisión correspondiente. Este pago se realizará por transferencia bancaria en los números de cuenta previamente registrados con el cocinero.

Consultas

Los clientes cocineros y comensales podrán resolver sus interrogantes sobre el correcto funcionamiento del aplicativo a través de la información disponible en la sección de “Preguntas frecuentes” y los medios disponibles en canales oficiales de la plataforma como Youtube, Facebook, Instagram.

Hospitalidad / Cortesía

El personal tiene como valor principal el servicio al cliente por lo que YAMI procurará mantener un alto nivel de amabilidad en la atención de consultas y reclamos a través de las plataformas, así como también de manera presencial en las oficinas de la empresa.

La primera impresión que debe causar el cocinero es de amabilidad y pasión por servicio al cliente, debido a esto, recomendaremos que todos los cocineros cuenten con una

foto donde luzcan sonriendo y especifiquen brevemente cuál es su experiencia en el rubro y el motivo por el cual trabajan con el aplicativo. Es opcional la sección “Mis metas” donde los cocineros podrán exponer las diferentes razones y objetivos de corto y mediano plazo que tienen y buscan conseguir con las ventas realizadas por el aplicativo como por ejemplo el pago de su primera cuota de carro o inicial de su departamento.

Durante la etapa de lanzamiento, en los 02 primeros meses, habrá una marcha blanca en la que no se cobrará comisión a todos los cocineros que se afilien a nuestra empresa.

Seguridad

La empresa brindará seguridad a los clientes desde tres puntos fundamentales:

- Seguridad alimentaria: La empresa asegurará mediante las inspecciones y certificación de cocineros (por exámenes, capacitaciones y carnés de sanidad) que la comida sea preparada en un lugar con limpieza y desinfección correctas según las normas internas de la empresa.
- Seguridad en los pagos: Se dará mediante el uso de plataformas de pago seguras como son Visa y MasterCard.
- Seguridad en confidencialidad de datos: Se asegura que los datos proporcionados por los clientes serán de uso exclusivo para la plataforma y no se compartirá con nadie.

Excepciones

La empresa tendrá como política la calidad de servicio al cliente por lo que se buscará siempre que sus clientes estén satisfechos y tengan la seguridad de que los cocineros estén capacitados y tenga las habilidades blandas para una correcta relación con el cliente.

En caso haya peticiones especiales, los clientes que requieran un tratamiento especial que se ajuste a sus necesidades como por ejemplo menos picante o bajo en sal. Para ello, el

cliente podrá solicitar en un mensaje privado al cocinero que cumpla con estas especificaciones.

8.5 Proveedores

Desarrollo y mantenimiento de la *app*

Contaremos con los servicios de nuestro aliado estratégico “Perú Apps” el cual nos creará el aplicativo móvil en 05 meses hecho a la medida y con las características que nosotros necesitamos. Asimismo, nos brindará el soporte técnico 24/7 . Este proveedor fue seleccionado en base a la evaluación que se realizó con 3 proveedores adicionales del mercado y se optó por el que ofrecía un servicio integral para las necesidades del negocio y por su amplia experiencia en el rubro.

Transporte o servicio de motorizado

Se ha decidido tercerizar el servicio de *delivery*, debido a que no es el *core* de nuestro negocio, y se apunta a reducir este servicio solo a los clientes que realmente lo necesitan, debido a que la aplicación está diseñada para que el usuario final haga sus pedidos a los cocineros que se encuentran más cerca a su casa, y la entrega sea directa, sin necesidad de otro intermediario. En el caso de que el cliente desee el servicio de *delivery* motorizado, deberá pagar un adicional de S/ 5.00 (tarifa plana), en caso de que el punto de entrega se encuentre a una distancia no mayor de 5 km del punto de recojo. Se ha optado por tercerizar este proceso con “Mi Motorizado” que proporcionará una flota de motos y repartidores en el horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. En el caso sea de un trayecto más largo, mediante un algoritmo, se calculará el costo de envío, que no deberá superar los S/10.00. Estos motorizados pasarán por capacitaciones en salubridad y atención al cliente, asimismo contarán con uniformes personalizados de YAMI, y material de “brandeo” para sus vehículos.

8.6 Procesos de servicio al cliente cocinero – Blue Print

Con el objetivo de tallar de manera gráfica los procesos de cara al cliente cocinero, y alinearlos a los procesos internos, se han desarrollado los siguientes flujogramas:

- El proceso de servicio de cara al cliente cocinero situándonos en el escenario donde el pago del pedido realizado por el cliente comensal, se realice previo a la entrega del pedido. Ver figura 8.2 en Anexo 13.
- El proceso de servicio de cara al cliente cocinero situándonos en el escenario donde el pago del pedido realizado por el cliente comensal, se realice mediante contra entrega. Ver figura 8.3 en Anexo 13.

8.7. Procesos de servicio al cliente comensal – Blue Print

Con el objetivo de detallar de manera gráfica los procesos de cara al cliente comensal, y alinearlos a los procesos internos, se han desarrollado los siguientes flujogramas:

- El proceso de servicio de cara al cliente comensal situándonos en el escenario donde el pago del pedido se realice previo a la entrega del pedido. Ver figura 8.4 en Anexo 14.
- El proceso de servicio de cara al cliente comensal situándonos en el escenario donde el pago del pedido se realice mediante contra entrega. Ver figura 8.5 en Anexo 14.

8.8 Plan de contingencia y manejo de crisis

Es el plan a ejecutar en el caso exista alguna contingencia o crisis dentro del servicio de YAMI. El personal de atención al cliente deberá cumplir con dicho protocolo para evitar la mala experiencia del usuario o inclusive alguna falta que pueda tener repercusión legal.

Pedido incompleto

Para controlar la eventualidad de que el cliente reclame que su pedido no fue entregado de forma correcta o completa, el cocinero podrá tener la facultad de tomarle una foto previa

al delivery y enviársela por mensaje al cliente. De esta manera, se podrá apreciar que el contenido se está repartiendo de la manera adecuada.

Restitución

En caso el cliente no esté conforme con su producto o servicio, el área de atención al cliente hará una evaluación del servicio y de ser el caso que el cocinero incumplió con alguna norma de la empresa, se procederá con medidas inmediatas de penalización tales como bloqueos temporales en el aplicativo o castigo en la comisión, dependiendo de la gravedad del asunto lo cual será evaluado por el personal de atención responsable.

Demora en entrega del producto

Se respetarán los indicadores de gestión de tiempo mediante los avisos automáticos que le notificarán al cocinero que le queda poco tiempo para realizar el envío. En el caso que el cocinero demore más de lo habitual, se le enviará un mensaje consultando el porqué de la demora. Atención al cliente le hará seguimiento al proceso y de continuar en la demora, se le llamará por teléfono y averiguará la razón del retraso. En el caso que sea repetitivo que el cocinero tienda a demorar en la preparación y envío, se le aplicará las sanciones y/o penalidades evaluadas pautadas por el área de atención al cliente.

Cocinero sin stock del producto

El cocinero tendrá la facultad de indicar en la plataforma los “avisos de stock”. Podrá indicar que le lleguen notificaciones cuando se esté acabando su stock de productos para que éste pueda tomar acción inmediata y preparar más alimentos o productos sustitutos.

Indigestión o alergias ocasionadas por algún insumo

Para poder prevenir algún accidente ocasionado por indigestión o alergia ante algún insumo, se tomarán dos medidas preventivas que ayudarán a disminuir el riesgo. En primer

lugar, el cliente al momento de crear su perfil podrá indicar si es alérgico a algún insumo en particular. En segundo lugar, el cocinero podrá especificar los insumos y preparación del producto dentro de la casilla de información. De esta manera, el cliente comensal podrá conocer si el plato a elegir es apto para su consumo.

8.9 Estándares de calidad

El éxito de esta plataforma es tomar en consideración todos los indicadores de gestión y calidad para mejorar la experiencia del cliente y del cocinero.

Fácil navegabilidad

Una de las características principales de la aplicación es su simplicidad y fácil navegabilidad para los cocineros y clientes. Al ser una plataforma que sirva como medio para conectar personas de todo tipo de personas (hombres, mujeres, adultos mayores, amas de casa, etc.) los pasos a seguir serán muy sencillos: ingresar la categoría, productos, stock, horario y forma de pago. De esta manera será más amigable la forma en que puedan trabajar con nosotros. Con respecto a la navegabilidad de los clientes, esta será muy intuitiva y fácil de utilizar, donde se podrá filtrar las búsquedas de acuerdo a preferencias del cliente comensal.

Rapidez y precisión en el tracking del producto

El cliente podrá observar en tiempo real el estado de su pedido y las rutas que éste puede tomar para hacer la entrega del mismo. Esto permitirá darle mayor precisión y confianza al cliente comensal al momento de hacer el *delivery*.

Confidencialidad de datos

Al momento de registrarse, se le emitirá un comunicado al usuario donde se le indicará que sus datos (nombre, teléfono, DNI, número de tarjeta o dirección) no serán compartidos con nadie.

Gestión en el servicio post venta

El área de atención será fundamental para gestionar los reclamos, sugerencias o dudas que puedan surgir tanto para el cliente como para el cocinero. El cliente podrá tener la oportunidad de escribir una reseña acerca de su experiencia una vez que haya recibido su producto. El cocinero tendrá la facultad también de realizar su descargo. Este también es un punto clave identificado en la investigación e mercados del comensal.

Inspección y control de áreas de trabajo de los cocineros

Para la empresa, será fundamental realizar inspecciones inesperadas para constatar que se están respetando las buenas prácticas de manufactura (BPM). Asimismo, el encargado de Marketing y Ventas recibirá una alerta 14 días antes que se venza el carné de sanidad del cocinero de manera que éste podrá renovarlo a tiempo.

Zonas y horarios de atención

La zona de cobertura del negocio corresponde los distritos de Lince, San Isidro, La Molina, Surco, Miraflores, San Borja. La atención de los cocineros será de lunes a domingo desde las 8:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. No obstante, a través de nuestros canales digitales como Whatsapp y Messenger, podremos mantener comunicación y hacer consultas virtuales 24 horas al día y 7 días a la semana gracias a la programación de los *chatbots* con inteligencia artificial.

8.10 Conclusiones del plan de operaciones y logística

Mediante el presente plan de operaciones y logística se busca dar una guía básica para que nuestros colaboradores y aliados cocineros puedan realizar sus labores de una manera

más eficiente, reduciendo algunos procesos innecesarios, respetando un lineamiento como empresa.

Los manuales de operaciones y funciones de cocineros servirán como introducción para que puedan aprender a usar el aplicativo móvil y todas las funciones y ventajas que tienen.

CAPÍTULO IV: PLAN DE TECNOLOGÍA

9.1 Introducción

El presente capítulo describirá los principales requerimientos técnicos para el desarrollo de la plataforma. Se detallarán los objetivos esperados, la estrategia y lineamientos de tecnología a utilizar, así como los alcances de la política de seguridad necesarios para la ejecución.

9.2 Objetivos del plan de tecnología

El plan de tecnología cuenta con los siguientes objetivos principales:

- Identificar los programas que brindarán soporte al servicio que brindaremos mediante las plataformas digitales.
- Desarrollar la guía que usarán las plataformas digitales siguiendo las mejores prácticas en cuanto a su desarrollo.
- Establecer las políticas de privacidad de datos.

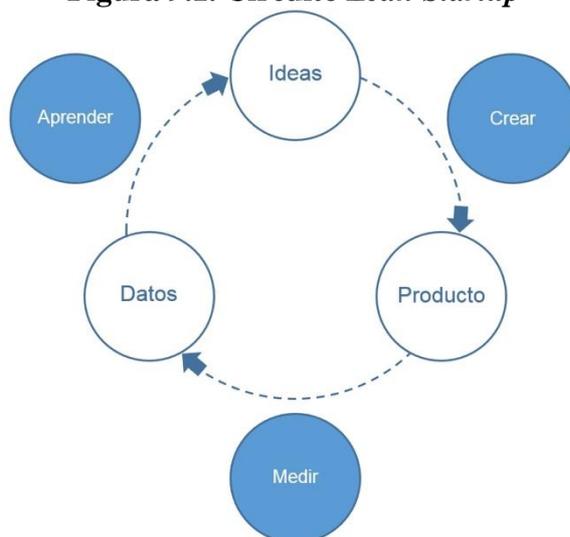
9.3 Estrategia de tecnología

Desarrollaremos una estrategia multiplataforma que contará con un *website* y un aplicativo móvil soportados con *chatbots* en los buzones de mensajes directos de Facebook e Instagram de la marca, los cuales tendrán soporte las 24 horas y podrán adaptarse a la mayoría de los dispositivos.

Además, se propone la utilización de la metodología *Lean Startup* con el propósito de aumentar las probabilidades de éxito de la propuesta de negocio. Ello permitirá lograr eficiencias no solo en cuanto a procesos sino también en rentabilidad económica, entregando un servicio que esté acorde a los objetivos que se tiene como empresa

(Fernández&Rodríguez, 2018). Esta metodología se centra básicamente en un circuito continuo de tres pasos: construir, medir y aprender, como se ve a continuación:

Figura 9.1. Circuito *Lean Startup*



Fuente: La metodología *Lean Startup*: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento
Elaboración: Autores de esta tesis.

De esta manera, se propone la utilización de una versión con funcionalidades completas del aplicativo que permita interactuar de forma global a los clientes cocineros y comensales, de manera que sea posible medir los resultados dentro de los primeros meses de su lanzamiento y sacar conclusiones para identificar aprendizajes y formas de mejorar el *workflow*.

Como parte de la ejecución de esta metodología, se propone utilizar la técnica del Producto Mínimo Viable (PMV) postulado por los autores, el cual permita recabar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo posible mediante el desarrollo de prototipos, presentación, recolección de datos, análisis y aprendizaje será posible corroborar de manera continua la efectividad de nuestro servicio. Se propone que dicha técnica pueda ser aplicada para la validación de la página web, aplicativo móvil, *chatbots* en WhatsApp y Facebook Messenger.

9.4 Lineamientos por plataforma

Mediante estos lineamientos buscaremos definir las consideraciones y buenas prácticas a tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de las diversas plataformas.

Website

- El portal web se realizará en una plantilla *wordpress* bajo los principios “*Mobile First*” que implica que el diseño del sitio web se podrá visualizar desde la resolución más pequeña hasta la versión desktop con más contenidos por ofrecer. Este formato permite que el usuario pueda verlo de manera más fácil tanto desde el ordenador, su celular o *tablets*. Asimismo, permite que el posicionamiento web sea el más óptimo.

- Se utilizará el sistema MySQL como el gestor de la base de datos que provenga del portal web, en esta sección los usuarios cocineros podrán enviar sus datos e información relevante para que el equipo comercial pueda contactarlos y agendar alguna reunión para explicar los beneficios de formar parte de YAMI.

Aplicativo Móvil

- El App será diseñado y programado por nuestro proveedor Perú Apps en un tiempo estimado de 05 meses y contará con las siguientes características:

- Para dispositivos Android, iPhone, iPad, Tablet Android, Windows Phone
- Tendrá los lenguajes y *frameworks* PHP, Java, .NET, Swift, Objective C, Android Studio
- Usará las tecnologías SOA, AJAX
- Sus sistemas operativos podrán ser para Mac, Linux, iOS, Android, Windows
- La base de datos será programada en PostgreSQL, SQL Server
- La nube estará a cargo del proveedor Cloud Amazon Web Services

Contaremos con el soporte técnico de nuestro proveedor por un paquete anual que consiste en solucionar problemas ante cualquier eventualidad o generar reportes que permitan crear nuevas estrategias para rentabilizar el proceso en las gestiones.

- Se desarrollarán actualizaciones anuales el cual respondan al comportamiento de los clientes comensales y cocineros y en base a lo ofrecido en el mercado, tomando como referencia las herramientas disponibles en los principales aplicativos móviles de delivery actuales. Este desarrollo está contemplado como parte del costo de mantenimiento y soporte de la plataforma.

Chatbot

- El *chatbot* se desarrollará en la plataforma de inteligencia artificial API.ai y realizarán las consultas provenientes de WhatsApp y Messenger.

9.5 Política de seguridad

La política de seguridad de datos busca contar con un marco de protección de datos y del funcionamiento de las plataformas que permitan darle mayor seguridad y transparencia a los usuarios y la información de datos relevantes provenientes de sus suscripciones.

Dicha política será aplicada al personal de la empresa y estará regida dentro del contrato de cada colaborador en el que debe comprometerse en no divulgar información de los usuarios ni proveedores.

Esta política está acorde a lo dispuesto en la vigente Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733, en la que resaltamos estos principales puntos:

1. Inscribir los datos ante la Autoridad los Bancos de Datos Personales (BDP). Dichos datos pueden ser almacenados en soportes físicos y/o digitales.

2. Obtener el consentimiento informado de los titulares de los datos personales tanto en cocineros como en clientes donde aprobarán el uso interno y hacia terceros que se le dará a la información provista. Se le detallará el periodo determinado de almacenamiento de datos,

uso o no de los datos para actividades promocionales propias y de terceros, y los nombres de los responsables directos a los cuales se les encargarán la protección de datos.

3. Nuestro proveedor Perú Apps dentro del contrato menciona que se abstendrá de divulgar, publicar o comunicar, directa o indirectamente a terceros la información y datos provenientes de nuestros clientes. Se obliga a guardar absoluta confidencialidad sobre la información comercial, técnica, bases de datos, especificaciones, valores o cualquier información que se le proporcione.

9.6 Presupuesto del plan de tecnología

Se ha desarrollado un plan de tecnología considerando la inversión inicial principalmente dirigida al desarrollo de la aplicación móvil, y costos anuales destinados principalmente al soporte y mantenimiento de la misma.

9.7 Conclusiones del plan de tecnología

Debido a que tenemos la necesidad de brindar un servicio de alta calidad y rapidez, hemos optado por tercerizar tanto la realización del aplicativo como el soporte mensual con una empresa especializada. Con este plan tecnológico buscamos mejorar la experiencia del cliente y darle seguridad en el proceso de compra no solo a los clientes finales sino también a nuestros aliados, los cocineros. Por otro lado, consideramos que los *chatbots* serán de gran ayuda para automatizar las respuestas, sobre todo para los cocineros o personas que deseen mayor información acerca de nuestros servicios.

CAPÍTULO X: PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

10.1 Introducción

En este capítulo se detalla la estructura organizacional del personal de la empresa, se definen funciones y responsabilidades de cada colaborador, alineado a los objetivos y cultura organizacional de la empresa, lo que nos permitirá identificar necesidades presentes y futuras de la organización, a fin de elaborar oportunas estrategias que cubran estas necesidades.

10.2 Objetivos del plan de recursos humanos

- Gestionar adecuadamente los recursos humanos de la empresa, a fin de maximizar los beneficios para las partes involucradas.
- Definir la estructura organizacional óptima de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Definir la estructura salarial del negocio con el fin de optimizar los recursos.

10.3 Diseño y estructura organizacional

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina con la finalidad de maximizar la eficiente gestión de la empresa, bajos los objetivos del negocio y política organizacional, y consecuencia lograr la viabilidad y maximizar la rentabilidad del negocio (Hitt&Pérez, 2006).

En nuestro modelo de negocio, dispondremos de dos fases, ambas con una estructura descentralizada, donde las divisiones actuarán en coordinación directa con la gerencia administrativa, llevando una comunicación fluida y ágil en la toma de decisiones, lo que se traduce en ahorro de tiempo y dinero. La primera fase hará referencia a la estructura organizacional durante los 2 primeros años de funcionamiento de la empresa, mientras que la segunda fase, del tercer año en adelante debido al crecimiento orgánico proyectado.

Estructura organizacional: 2 primeros años (primera fase)

En esta primera fase durante los dos primeros años, en el área de Gerencia General se asignarán las responsabilidades administrativas, legales, financieras y de recursos humanos. Además se establece la apertura de 2 responsables referidos a la Gerencia Comercial y a la Gerencia de Operaciones quien tendrán a cargo las funciones de Marketing, Atención y Ventas con la supervisión de 2 ejecutivos comerciales y un community manager;. Ver figura 10.1.

Figura 10.1. Organigrama de la empresa – primera fase

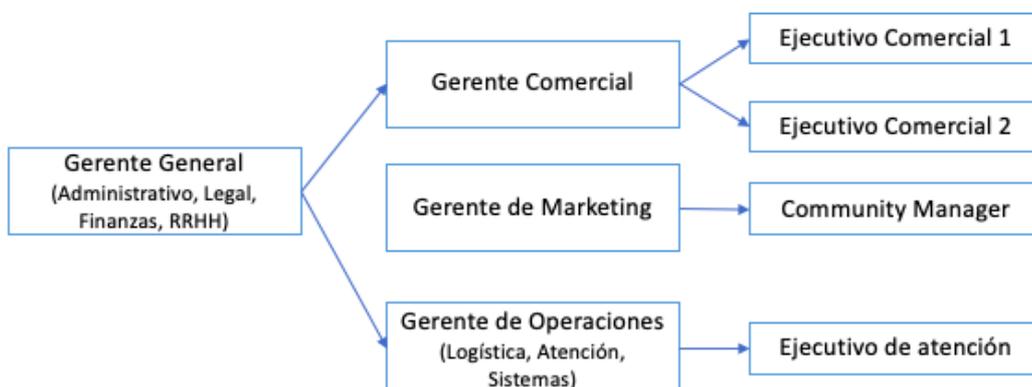


Elaboración: Autores de esta tesis.

Estructura organizacional: tercer año en adelante (segunda fase)

En la segunda fase se considera aperturar las áreas de Marketing y Ventas, a fin de llevar un mejor orden y eficiencia de las áreas. Ver figura 10.2.

Figura 10.2. Organigrama de la empresa – segunda fase



Elaboración: Autores de esta tesis.

Funciones de cada empleado según organigrama

Se establecen las funciones básicas, las relaciones de coordinación y las responsabilidades asignadas del cargo a desempeñar.

Gerente General (Administrativo, Legal, Finanzas, RRHH)

Su principal responsabilidad será garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos, para ello ejercerá supervisión directa y formulará las estrategias a seguir en coordinación con los diferentes encargados.

- Representante legal y administrativa de la Empresa para todo acto jurídico.
- Supervisa y controla el cumplimiento de todas las operaciones y funciones de la empresa.
- Planifica, organiza, dirige y coordina todas las actividades de la Empresa, en concordancia con las divisiones de Marketing, Comercial, Logística y Sistemas.
- Es el encargado de hacer cumplir las metas programadas, en colaboración con las cuatro divisiones mencionadas.
- Realiza el análisis de resultados financieros mensual y dirige acciones de mejora.
- Es el encargado de buscar solución a los problemas legales que pudiera presentarse.

Gerente de Marketing

Su principal responsabilidad será garantizar la correcta ejecución de las campañas y estrategias de marketing del negocio. Durante el año 1 y 2 de operaciones estas funciones estarán a cargo del Gerente Comercial pero, a partir del año 3, se aperturará una nueva posición para una mejor gestión de las responsabilidades correspondientes. Además, tendrá a su cargo al *community manager*.

- Planificar e implementar la campaña de lanzamiento en medios.

- Diseñar una estrategia asertiva de comunicación con contenido de valor para el público objetivo.
- Diseñar y mantener una eficiente estrategia de captación de leads e incremental tasa de conversión.
- Analizar *feedback* interno y externo a fin de obtener la mayor eficiencia en el uso de recursos.
- El área de marketing será responsable de la ejecución y control de los buenos resultados para posicionar la marca en el mercado.

Community manager

Personal de apoyo al Gerente de Marketing, a fin de cumplir con los objetivos, requiere de una persona versátil, creativo, organizado y estar actualizado con las últimas tecnologías, reportará su trabajo al encargado de sistema.

- Ejecutar las actividades diseñadas del plan de Marketing.
- Generar niveles de *engagement* óptimos con clientes comensales y cocineros a través de las redes sociales.

Gerente Comercial

Tendrá a su cargo en coordinación con las demás áreas competentes, planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente el plan comercial establecido para el negocio. Además, contará con dos ejecutivos de venta encargados de la prospección e incorporación de clientes cocineros a la plataforma.

- Planificar e implementar la estrategia del plan comercial.
- Diseñar una estrategia que garantice el cumplimiento de los objetivos de ventas del negocio.

- Diseñar y mantener una eficiente estrategia de captación de nuevos clientes comensales y cocineros.

Vendedores

Este equipo estará a cargo del Gerente Comercial, y tendrá como objetivo la captación de cocineros. Deberán tener un perfil versátil con buena comunicación.

- Ejecutar las actividades diseñadas del plan comercial.
- Prospeccionar y ampliar la base de clientes cocineros disponibles para la plataforma.

Gerente de Operaciones

Será el responsable de planificar la estrategia para las actividades de suministro del negocio lo cual permita satisfacer la demanda en mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encargará de garantizar el correcto funcionamiento de todo el flujo de provisión del servicio. Tendrá a su cargo a un ejecutivo de atención al cliente.

- Planificar e implementar la estrategia del plan de operaciones.
- Diseñar una estrategia que garantice el cumplimiento de los objetivos del plan de operaciones.
- Generar eficiencias en los procesos de atención y experiencia de consumo para los clientes comensales y cocineros.

Ejecutivo de atención

Será el responsable de brindar soporte y solución a las eventualidades y requerimientos que puedan presentarse por clientes comensales y cocineros.

- Ejecutar las actividades diseñadas del plan de operaciones.

- Garantizar niveles óptimos de satisfacción a los clientes comensales y cocineros.

10.4 Proceso de reclutamiento, capacitación y retención

Reclutamiento

El reclutamiento estará enfocado en la búsqueda del perfil que deseamos contratar, de acuerdo a las funciones a realizar, que capacidades debe tener los colaboradores. El primer filtro será la revisión del CV. El segundo filtro la revisión de sus actividades en redes sociales. El tercer filtro evaluación psicológica. El cuarto filtro la entrevista con el encargado del área. Y el último filtro entrevista personal con Gerencia General. Ver figura 10.1.

Figura 10.1 Flujo de proceso de reclutamiento



Elaboración: Autores de esta tesis.

Capacitación

Se iniciará con la adecuada elección de los colaboradores a capacitar, los objetivos de la capacitación se basen en las necesidades de la empresa, se identifica a quien se va a dirigir la capacitación, un aspecto importante a tener en cuenta es que el personal que recibirá la capacitación no tenga en sus planes retirarse de la empresa en un tiempo inminente y sea de su interés la capacitación, seleccionar el programa más adecuado, implementarlo, evaluar los resultados y obtener un *feedback*.

Retención

Un plan exitoso de retención de los colaboradores genera rentabilidad para una empresa, por lo cual es importante identificar a los colaboradores eficientes, comprometidos e involucrados con los objetivos de la empresa, es importante que la alta

gerencia valore que su mejor capital, es su personal y promueva actividades de retención como crear proyectos en equipo generando mentores, esto hará que se cultiven las relaciones inter personales, así como también reconocer el trabajo de sus colaboradores, entregando beneficios y por supuesto manteniendo salarios justos.

10.5 Presupuesto de planilla, mobiliario y constitución

Presupuesto de planilla

El presente presupuesto anual, incluye todos los sueldos de personal con pago de EsSalud, pago de AFP Y CTS de acuerdo a ley, según corresponda por los ingresos netos del negocio, correspondiente al Régimen General de Ventas. En la fase 1 los sueldos de los gerentes se estiman en S/ 3,000, el del ejecutivo de atención en S/ 2,000, el del Community manager en S/ 1,500 y el de los ejecutivos de ventas en S/ 1,000.

Para la segunda fase los sueldos los sueldos de los gerentes se estiman en S/ 3,500, el del ejecutivo de atención en S/ 2,500, el del Community manager en S/ 2,000 y el de los ejecutivos de ventas en S/ 1,500.

Presupuesto de equipos y mobiliario

Para el desarrollo del negocio se alquilará un espacio coworking en el distrito de Surquillo, implementado para los trabajos de oficina, esto son servicio mobiliario de escritorio, silla para todos los miembros del equipo, sala de reuniones, servicio de internet, agua, luz, limpieza, seguridad y 200 impresiones por mes. Por otro lado, en cuanto a los equipos, se realizará la compra de 9 *laptops*. Ver tabla 10.2.

Tabla 10.2. Presupuesto de equipos y mobiliario

Servicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de Coworking incluido servicios	-	-	S/33,729	S/34,336	S/34,954	S/35,583
Laptos, 9u.	S/21,000	-	-	-	-	-
Total	S/21,000	-	S/33,729	S/34,336	S/34,954	S/35,583

Elaboración: Autores de esta tesis.

Registro y sociedad de la empresa

La sociedad societaria elegida es una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), en la cual no hay un mínimo de capital para iniciar, no es necesario inscribir las acciones en Registros Públicos, las acciones pueden venderse con facilidad. Para la constitución de la empresa en la actualidad se están brindando facilidades de realizar algunas gestiones en línea, salvo la toma de firmas y huellas, en general los pasos a seguir son: la búsqueda y reserva de nombre de la empresa, elaboración del acto constitutivo (minuta), abono del capital y bienes, elaboración de la escritura pública con la toma de firma y biométrico, inscripción en Registros Públicos, e inscripción al RUC para Persona Jurídica.

Tabla 10.3. Presupuesto de constitución de la empresa

Actividad	Costo
Asesoría legal	S/300
Gastos notariales	S/500
Gastos registrales	S/200
Registro de marca	S/1,066
Total de gastos	S/2,066

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6 Elección del Régimen Tributario

Debido al volúmen de ventas proyectados, detallado en el plan comercial, el régimen tributario aplicable para la propuesta de negocio es la del Régimen General de la Ventas.

10.7 Consideraciones legales

YAMI es un servicio de intermediación comercial que conecta a dos públicos, uno se comensales y otro de cocineros para satisfacer una necesidad, en este sentido YAMI es contratado por los cocineros para que busque y encuentre un público dispuesto a recibir sus productos y así también, le facilite la gestión de cobro, para luego entregar este monto a los cocineros descontando la comisión por gestión de servicio, por lo cual YAMI emitirá el respectivo comprobante de pago. Por su parte el cocinero entregará el comprobante de pago al comensal por la venta de sus productos y servicio, y será responsable de la calidad de su producto y servicio brindado, esto se debe comunicar claramente para evitar cualquier tipo de confusión.

Términos y condiciones para el cliente comensal

Los presentes Términos y Condiciones de servicio regulan la relación contractual entre los usuarios y la plataforma colaborativa YAMI. El servicio se encuentra dirigido exclusivamente a residentes en la República de Perú. Los Usuarios se encontrarán sujetos a los Términos y Condiciones Generales respectivos, junto con todas las demás políticas y principios que rigen YAMI y que son incorporados al presente por referencia.

El usuario declara haber leído y entendido todas las condiciones establecidas en las políticas de privacidad y los presentes términos y condiciones generales, y manifiesta su conformidad y aceptación al momento de registrarse y/o hacer uso del aplicativo “YAMI”. Cualquier persona que no acepte o se encuentre en desacuerdo con estos términos y condiciones generales, los cuales tienen un carácter obligatorio y vinculante, deberá abstenerse de utilizar el sitio y/o el aplicativo.

Sobre el uso de la aplicación

El acceso a la Aplicación es gratuito. Para el acceso a los contenidos de la Aplicación será necesario el registro del Usuario, llenando el formulario de registro, con lo cual el usuario accederá a una cuenta personal.

Los Datos Personales introducidos por el Usuario Registrado deberán ser exactos, actuales y veraces en todo momento, YAMI se reserva el derecho de solicitar algún comprobante adicional a fin de corroborar la veracidad de los datos.

Sobre las funcionalidades de la aplicación

El Servicio de intermediación tecnológica que brinda YAMI, se encuentra dirigido exclusivamente para el uso de los Usuarios Registrados. La solicitud de un Servicio de Reparto, sea en forma inmediata o bajo reserva a través de la Aplicación podrá abonarse mediante la plataforma de pagos determinada.

El procesamiento de pagos estará sujeto a todos los términos y condiciones y políticas de privacidad del Procesador de Pagos, disponibles en su página web. YAMI no será responsable por ningún error u omisión cometido por el Procesador de Pagos.

YAMI se reserva el derecho de bloquear al Usuario Registrado, por cuestiones de seguridad ante posibilidades de fraude, estafa, uso de datos ajenos, o algún otro supuesto que se desprenda como infracción de los presentes términos y condiciones de uso de la Aplicación. Dicha situación será debidamente comunicada al Usuario Registrado.

El Usuario Registrado es el único responsable por la veracidad de los datos ingresados. Una vez emitido el pedido, el Usuario Registrado podrá cancelarla sin penalidad alguna, siempre que realice la Cancelación a través de la Plataforma antes de que el cocinero comience a preparar el pedido, lo que podrá ser visualizado en la misma Plataforma. De no efectuarse la Cancelación en el tiempo estipulado, el Usuario estará obligado a abonar el 100% del monto correspondiente al pago del Servicio de Reparto y valor de los productos.

Sobre la naturaleza de YAMI

YAMI es un servicio de intermediación tecnológico que busca conectar comensales deseosos de consumir comida hecha en casa y cocineros que desean tener un ingreso adicional comercializando sus comidas elaboradas en casa. La labor de YAMI no es brindar servicio de comercialización de comidas caseras, por consiguiente, cualquier inconveniente con el producto o con la recepción de este, será responsabilidad del cocinero a cargo. La relación comercial de YAMI es brindarle al cocinero el servicio de conectarlo de manera más eficientemente con su público objetivo.

Sobre los datos personales

Los datos personales que los Usuarios Registrados proporcionen en el Registro, serán tratados según lo dispone la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2013-JUS y demás normas conexas. En ese sentido, YAMI se obliga al cumplimiento estricto de las normas anteriormente mencionadas, así como a mantener los estándares máximos de seguridad,

protección, resguardo, conservación y confidencialidad de la información recibida o enviada. Los Usuarios Registrados declaran que los datos personales han sido entregados de forma absolutamente libre y voluntaria, sin ningún tipo de presión, obligación o condición de por medio.

10.8 Presupuesto del plan de recursos humanos

En el anexo 20 se presenta el presupuesto total de las actividades presentadas a lo largo el plan de recursos humanos. Ello involucra los sueldos del personal, alquiler de los espacios de oficina Coworking y los gastos preoperacionales de constitución de la empresa.

10.9 Conclusiones del plan de recursos humanos

Para poder poner en marcha el negocio y todas las estrategias planteadas, tendremos un equipo conformado principalmente por 2 áreas: comercial y operaciones. El área comercial cumplirá las funciones relacionadas a generar ingresos, por lo que estará a cargo de las acciones de marketing y ventas, e inicialmente solo se conformará por 2 asesores de ventas y un *community manager*, además del responsable del área. El área operativa se asegurará de cumplir todos los procesos necesarios para brindar la mejor experiencia a ambos públicos objetivos. El director general se hará cargo de las decisiones estratégicas relacionadas a temas legales, financieros y administrativos. El equipo crecerá en medida de que el negocio continúe creciendo.

CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO

11.1 Introducción

En este capítulo se determinará la viabilidad financiera de la propuesta de negocio. Para ello se detallarán los supuestos que fueron utilizados en la construcción y se revisará toda la información de las actividades propuestas en los planes previos. Se presentará el cálculo de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) durante todo el periodo de evaluación y tomando en cuenta 3 escenarios.

11.2 Supuestos y políticas financieras

Para la proyección financiera de la propuesta de negocio se considera lo siguiente:

- La evaluación financiera se realizó en un horizonte de 5 años, y se consideró una etapa pre operativa de 6 meses.
- La Tasa de impuesto a la renta anual que se consideró fue de 29.5%
- Se consideró una tasa de descuento del 12% para el cálculo del VAN el cual es una tasa promedio para la evaluación de proyectos según el Banco Interamericano de Desarrollo y al no contar con una tasa directamente relacionada con negocios de intermediación de plataformas colaborativas digitales (BID, 2016).
- Se consideró un tipo de cambio promedio de 3.45 y una tasa de inflación promedio del 1.8% para el periodo de evaluación del proyecto según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2021).
- Todos los montos del análisis serán expresados en Soles Peruanos (S/) sin IGV.

11.3 Inversión inicial, capital de trabajo, gastos y depreciación

A continuación se detallarán los montos de inversión inicial y de capital de trabajo necesarios para el inicio de operaciones. Para ello, se clasificaron los costos según su fase de implementación, ya sean pre operativos u operativos.

11.3.1 Presupuesto pre operativo

Está referido a los gastos en que se incurrirán previo al lanzamiento oficial del negocio al cliente comensal. Tendrá un periodo de 6 meses con el objetivo de poder ejecutar los procedimientos registrales de la empresa, desarrollo de software y pago de sueldos al personal dedicado a la pre captación de usuarios cocineros necesarios para el inicio de operaciones. En la tabla 11.1 se muestran los gastos pre operativos, donde se observa que el capital de trabajo asciende a S/ 116,005 y el total de inversión inicial a S/ 202,575.

Tabla 11.1. Presupuesto pre operativo del negocio

Concepto	Monto	
Equipos		
Laptops	S/	17,797
Total Equipos	S/	17,797
Sistema		
Desarrollo del Software (PEN)	S/	58,124
Chatbot Frontend y Backend	S/	6,780
Desarrollo Web	S/	2,119
Total Sistema	S/	67,022
Constitución de empresa		
Asesoría legal	S/	254
Gastos notariales	S/	424
Gastos registrales	S/	169
Registro de marca	S/	903
Total Constitución	S/	1,751
Capital de trabajo		
Sueldos por 6 meses	S/	73,632
Material de Ventas	S/	42,373
Total Capital de trabajo	S/	116,005
Total Inversión Inicial	S/	202,575

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3.2 Presupuesto operativo

Una vez concluida la fase pre operativa, se consolidaron las acciones propuestas de los planes previos para poder determinar el presupuesto operativo. De esta manera, es importante mencionar que debido al contexto del Covid-19, se promoverá el trabajo remoto del personal durante el primer año por lo que no se incurrirán en gastos de alquiler de oficinas o local durante este primer periodo. Además, se consolidaron los gastos de marketing junto a la lectura de los gastos operacionales debido a la naturaleza del negocio,

ofrecer un servicio digital que requiere de constantes inversiones en acciones de captación de usuarios como parte de una actividad crítica de éxito. Ver tabla 11.2.

Tabla 11.2. Presupuesto operativo del negocio

Gastos operativos y de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renta Coworking	0	33,729	34,336	34,954	35,583
Material de ventas	2,542	2,588	2,635	2,682	2,730
Marketing offline	101,695	103,525	105,389	107,286	109,217
Eventos	16,949	17,254	17,565	17,881	18,203
Anuncios digitales	124,576	126,819	129,101	131,425	133,791
Marketing de influencers	42,373	43,136	43,912	44,702	45,507
Producción audiovisual	8,475	8,627	8,782	8,940	9,101
Campaña de referidos	40,613	41,344	42,088	42,845	43,617
Campaña de fidelización	40,613	41,344	42,088	42,845	43,617
Total gastos operativos	377,835	418,365	425,896	433,562	441,366

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3.3 Gastos salariales

En la tabla 11.3 se muestran los costos asociados con la remuneración del personal durante la ejecución del negocio a partir del año 1 al año 5. Se aplicaron los efectos de la implementación de las variaciones del monto de los sueldos de acuerdo a la fase vigente de estructura organizacional definida en el plan de recursos humanos y se consideró un incremento interanual por inflación y los costos sociales propios del régimen general de ventas que corresponde al negocio Ver tabla 11.3.

Tabla 11.3. Costo de remuneración

Gastos administrativos y de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	52,132	53,070	60,820	61,915	63,029
Gerente Comercial	52,132	53,070	60,820	61,915	63,029
Gerente de Marketing	0	0	60,820	61,915	63,029
Gerente de Operaciones	52,132	53,070	60,820	61,915	63,029
Ejecutivo de Atención	34,754	35,380	43,443	44,225	45,021
Community Manager	26,066	26,535	34,754	35,380	36,017
Ejecutivo de Ventas	34,754	35,380	52,132	53,070	54,025
Comisión por vendedores	12,000	12,216	52,132	53,070	54,025
Total gastos administrativos	263,969	268,721	425,741	433,405	441,206

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3.4 depreciación y amortización

En la tabla 11.4 se presentan el resumen del porcentaje de depreciación y amortización que se aplicó en los activos de inversión inicial de la empresa con la finalidad de poder considerarlos en la proyección de flujo de caja. Cabe señalar que los porcentajes de depreciación y amortización utilizados corresponden según la norma estipulada en el Reglamento del TUO del Impuesto a la Renta.

Tabla 11.4. Porcentaje aplicable por concepto de amortizaciones y depreciaciones

Concepto	Porcentaje	Monto anual aplicado
Equipamiento y mobiliario	10%	S/ 1,780
Sistemas	10%	S/ 8,482

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.4 Ingresos del negocio

Información y cálculos detallados en plan comercial, donde se presenta el proceso de conversión de usuarios activos comensales y cocineros de acuerdo al funnel de ventas construido.

11.5 Financiamiento

Para el presente proyecto no se incurrirá en financiamiento bancario ya que el 100% de la inversión inicial serán cubiertos con aportes y capital propio de los autores de esta tesis.

11.6 Análisis económico y financiero

En la tabla 11.5 se muestra el flujo económico y financiero del proyecto y en la tabla 11.6 se presenta un resumen de los principales indicadores financieros (VAN, TIR). Como se podrá observar, debido a que se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) mayor a S/ 0, lo cual confirma la rentabilidad del negocio; y que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento del 12%, lo cual confirma la atractividad de la propuesta por encima del costo de oportunidad promedio del inversionista para negocios similares, se puede concluir que el proyecto es viable en el horizonte de 5 años.

Tabla 11.5 Flujo de caja económico y financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		743,551	855,412	1,005,375	1,201,528	1,450,527
Costos de Ventas		108,771	110,729	112,722	114,751	116,817
Utilidad Bruta		634,779	744,683	892,653	1,086,776	1,333,710
Margen Bruto		85%	87%	89%	90%	92%
Gastos Operativos y de MKT		377,835	418,365	425,896	433,562	441,366
Gastos de Ventas y Administrativos		263,969	268,721	425,741	433,405	441,206
EBITDA		-7,025	57,597	41,016	219,810	451,138
EBITDA %		-1%	7%	4%	18%	31%
<i>Depreciación y amortización (-)</i>		-8,482	-8,482	-8,482	-8,482	-8,482
EBIT		-15,507	49,115	32,534	211,328	442,657
<i>EBIT %</i>		-2%	6%	3%	18%	31%
<i>Participaciones y utilidades</i>		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		-15,507	49,115	32,534	211,328	442,657
		-2%	6%	3%	18%	31%
Impuesto a la renta (29.50%)		0	-14,489	-9,597	-62,342	-130,584
Utilidad Neta		-15,507	34,626	22,936	148,986	312,073
Margen Neto		-2%	4%	2%	12%	22%
<i>Depreciación y amortización(+)</i>		8,482	8,482	8,482	8,482	8,482
Flujo de Caja Operativo		-7,025	43,108	31,418	157,468	320,555
Inversión	-202,575					
Flujo de Caja Económico	-202,575	-7,025	43,108	31,418	157,468	320,555
Margen FCE		-1%	5%	3%	13%	22%
Flujo de Deuda	0	0	0	0	0	0
Flujo de Financiero	-202,575	-7,025	43,108	31,418	157,468	320,555

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.6 Flujo de caja económico y financiero

Tasa de Descuento	12%
Flujo de caja proyectado (5 años)	342,949
VAN (5 años)	129,846
TIR (5 años)	26%

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.6.1 Análisis de escenarios

Para la evaluación de los escenarios se tomó en cuenta la variación dos variables críticas para el negocio: la primera variable hace referencia al porcentaje de conversión de usuarios activos comensales y cocineros aplicados en el *funnel* de ventas, lo cual responde al nivel de aceptación del negocio con los segmentos objetivos como consecuencia del nivel de efectividad de las estrategias de marketing y ventas diseñadas para los primeros años de operación. Por otro lado, la segunda variable hace referencia al porcentaje de crecimiento interanual del número de usuarios activos comensales y cocineros. De esta

manera en la tabla 11.7 se muestran las variaciones consideradas para cada escenario y en la tabla 11.8 los resultados de los indicadores financieros por escenario donde podemos observar que en todos los casos el proyecto continúa siendo rentable con montos de VAN superiores a S/ 0 y TIR superiores a la tasa de descuento. En el anexo 21 se presenta el detalle del flujo económico del escenario pesimista y en el anexo 22 el del escenario optimista.

Tabla 11.7 Variación en Conversión y Crecimiento de usuarios

Variación interanual	Pesimista	Esperado	Optimista
Año 1	29%	30%	31%
Año 2	0.2%	0.3%	0.4%
Año 3	0.2%	0.3%	0.4%
Año 4	0.2%	0.3%	0.4%
Año 5	0.2%	0.3%	0.4%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.8 Indicadores financieros por escenario de proyección

Indicador	Pesimista	Esperado	Optimista
Tasa de Descuento	12%	12%	12%
Flujo de caja proyectado (5 años)	225,497	342,949	465,485
VAN (5 años)	48,656	129,846	213,861
TIR (5 años)	17%	26%	34%

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES

El mercado actual es favorable para la propuesta de negocio planteada debido al alto crecimiento del comercio electrónico, sobre todo por el contexto originado por la pandemia del Covid-19 que ha impulsado además el surgimiento de nuevos emprendimiento a través de canales digitales. Pese a ello, el mercado de plataformas colaborativas aún no se encuentra muy desarrollado en el Perú, siendo el sector de comida uno de los menos explorados. Además, en la investigación de mercado realizada, se identificó que el público objetivo de comensales demanda una mayor oferta de comida hecha en casa debido a que las plataformas de intermediación comercial actuales no la ofrecen, pese a su reconocimiento como más rica y más saludable.

La propuesta de negocio desarrollada ofrece una plataforma colaborativa de intermediación comercial disponible en aplicativo móvil, que conecta a las personas que demandan comida hecha en casa con quienes la ofrezcan. Mediante la propuesta se busca ayudar a los negocios de comida afectados por la pandemia, a través de una plataforma que les permita un mayor alcance y una mejor comunicación con sus clientes, requiriendo una menor inversión. Por su parte, los comensales se benefician con una plataforma que les permita pedir comida hecha en casa de manera fácil y rápida, hacerle seguimiento a sus pedidos y recibirlos con protocolos de bioseguridad contra el Covid-19. De acuerdo a la investigación de mercado, esta propuesta de negocio da como resultado una probabilidad de consumo de comensales de 66%, y una probabilidad de afiliación de cocineros emprendedores de 93%.

Las fuentes de ingresos diseñadas corresponden a comisiones por ventas de los pedidos, venta de espacios publicitarios disponibles, suscripciones a paquetes premium para cocineros, capacitaciones y venta de herramientas de analítica. La proyección de ventas para el primer año de operaciones es de S/ 743,551.

El plan de marketing diseñado para cumplir con este y otros objetivos, se basa en estrategias de diferenciación y penetración de mercado. El plan de medios abarca los procesos de desarrollo de marca, captación y retención de clientes; enfocando la inversión principalmente en canales digitales donde se encuentran los segmentos objetivo. Además,

se ha desarrollado un plan de operaciones que contemplan procesos que aseguren la mejor experiencia de los consumidores en todos sus puntos de contacto.

La propuesta de negocio a cinco años es rentable y atractiva para el inversionista donde es necesario una inversión de S/ 202,575 para obtener una Tasa Interna de Retorno del 26% con un Valor Actual Neto de S/ 129,846.

CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES

La investigación de mercados realizada ha tenido resultados favorables, sin embargo, se recomienda realizar una investigación concluyente más amplia y de mayor inversión para profundizar en la información de recepción de los servicios de ingresos adicionales a la comisión por pedidos (suscripciones *premium*, capacitaciones y analítica), lo cual permita una mayor precisión en las estimaciones de la demanda del negocio. Asimismo, Debido a la agilidad del entorno digital se recomienda una constante evaluación y adaptar la propuesta de valor del negocio según las necesidades del mercado.

Por otro lado, si bien la propuesta de negocio contempla originalmente atender solo 7 distritos debido a su alto consumo de comida por internet, la investigación de mercados no demostró diferencias considerables en cuanto a la intención de consumo de usuarios de otros distritos para ambos segmentos objetivo. Por lo tanto, se recomienda considerar en un mediano plazo expandir la zona de cobertura del servicio a otros distritos de Lima metropolitana, de manera que haya un mayor potencial de crecimiento. Inclusive se podría considerar lanzar la propuesta de negocio en otras ciudades importantes del país.

Finalmente, se coincide con los hallazgos de la investigación exploratoria, en que el lanzamiento de la propuesta de negocio debe ser en el menor plazo posible considerando los aspectos favorables del contexto actual y la alta competitividad del mercado. Para ello, se recomienda que la propuesta pueda ingresarse a una aceleradora de negocio de *startups*.

ANEXOS

ANEXO 1: Factores, preguntas y entrevistados de la investigación de mercados exploratoria

Tabla 4.2. Relación de factores, sub factores y preguntas para expertos

Factores	Sub factores	Preguntas
Gastronomía	Entorno del sector	¿En cuántos restaurantes está conformada la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines? ¿Qué requisitos se necesitan para hacer parte de ella? ¿Qué barreras y limitaciones encuentra en el proceso de digitalización del sector?
	Impacto Covid-19	¿Cuáles han sido los efectos de la pandemia en el sector gastronómico? ¿En cuánto tiempo se estima la recuperación del sector?
	Demanda	¿Cuáles son las necesidades y expectativas del consumidor gastronómico peruano bajo el contexto Covid-19?
	Modelo de negocio	¿Cómo cree que sería la recepción de nuestra propuesta en el consumidor gastronómico? ¿Qué recomendaciones nos daría para mejorar la propuesta de valor del negocio?
Intermediación comercial de comida	Entorno del sector	¿Qué se espera del futuro del comercio electrónico dedicado a la gastronomía? ¿Cuál es el proceso y requisitos que usan para afiliar restaurantes?
	Impacto Covid-19	¿Qué medidas de protección y protocolos están exigiendo a los restaurantes afiliados ante este contexto?
	Oferta	¿Qué variables toman en cuenta para definir las comisiones a restaurantes? ¿Qué beneficios ofrecen a sus restaurantes afiliados? ¿Su empresa gestiona la entrega de bolsas o <i>tuppers</i> a sus afiliados? ¿Cuál es el proceso? ¿Tienen alguna otra fuente de ingresos adicional a las comisiones? ¿Qué variables utilizan para medir el control de calidad del servicio de los restaurantes?
	Modelo de negocio	¿Qué recomendaciones nos daría para mejorar la propuesta de valor del negocio?
Meal sharing	Entorno del sector	¿Cómo se desarrolló el concepto de Buen Plato ¿Qué oportunidades y desafíos ve en el desarrollo del concepto a futuro de este tipo de negocio?
	Impacto Covid-19	¿Cómo consideras que impactó la pandemia en el desarrollo de este tipo de modelo de negocio?
	Demanda	¿Cuál es el perfil del potencial consumidor de Buen Plato y cuáles son sus expectativas?
	Oferta	¿Cuál es el perfil del potencial ofertante de Buen Plato y cuál es la mejor manera de atraerlos? ¿Qué beneficios tiene un restaurante afiliado a su plataforma? ¿Cuál es el proceso de afiliación de cocineros? ¿Existe algún tipo de filtro o impedimento? ¿Qué variables toman en cuenta para definir las comisiones a sus afiliados? ¿Taipa.pe gestiona la entrega de bolsas o <i>tuppers</i> a sus afiliados? ¿Cuál es el proceso de despacho de pedidos a los clientes?
	Modelo de negocio	¿Qué recomendaciones nos daría para mejorar la propuesta de valor del negocio?
Emprendimiento	Entorno del sector	¿Cuáles son los principales rubros en los que se da el emprendurismo en el Perú?
	Oferta	¿Qué organizaciones o programas apoyan el emprendurismo en el país?

	Modelo de negocio	¿Qué variables deberíamos tener para que sea una propuesta atractiva hacia los emprendedores? ¿Cómo cree que sería la recepción de nuestra propuesta en el emprendedor peruano? ¿Qué recomendaciones nos daría para mejorar la propuesta de valor del negocio?
Legislación de plataformas de intermediación comercial	Entorno del sector	¿Qué obligaciones tributarias y laborales tienen las plataformas de intermediación comercial? ¿Qué vacíos legales encuentra en la legislación de plataformas de intermediación comercial? ¿Considera que la regulación del sector en el futuro será favorable para las plataformas de intermediación comercial? ¿Y para los consumidores?
	Legales	¿Cuál considera que es la mejor manera de afiliar a los cocineros para evitar problemas legales? ¿Cómo recomendaría que se les haga los pagos? ¿Qué responsabilidad jurídica tienen las plataformas de intermediación comercial y/o <i>delivery</i> con los motorizados?
	Demanda	¿Qué responsabilidad jurídica podría tener el modelo de negocio en caso de productos en mal estado o una mala atención al cliente? ¿Qué debemos tomar en cuenta en cuanto a la protección de datos del consumidor?
	Modelo de negocio	¿Qué recomendaciones legales nos daría para mejorar la propuesta de valor del negocio?
Tecnología	Entorno del sector	¿Cuál es la situación actual de las startups de intermediación comercial de comida en el Perú? ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos del rubro a futuro?
	Modelo de negocio	¿Qué opina de nuestro modelo de negocio? ¿Qué oportunidades de mejora identificas en la propuesta de valor del negocio? ¿Qué factores debemos tomar en cuenta para la creación de la plataforma? ¿Cómo consideras que deba ser el proceso de captación de clientes cocineros y comensales? ¿Cuál consideras que es la mejor forma de realizar el proceso de entrega? ¿Cómo es el proceso para definir el diseño, la usabilidad y la experiencia de la plataforma online de intermediación? ¿Qué consideraciones deberíamos tomar en cuenta en la elección de los métodos de pago?
	Legales	¿Qué factores debemos tomar en cuenta para establecer una política de protección de datos en este tipo de plataformas?

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.3. Relación de expertos entrevistados

Nombre	Empresa	Cargo	Experto en
Blanca Chávez	Ahora	Presidenta	Gastronomía
Emilio Rodríguez	Lumingo	Director	Intermediación comercial Emprendimiento
Jorge Noriega	BuenPlato	Gerente	Meal Sharing
Sergio Tenorio	Circuit	Director	Intermediación Comercial Emprendimiento Tecnología
Abel Revoredo	Abogado	Especialista en Negocios Digitales	Legislación
Luis Delgado	Lapsus	Director	Tecnología

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.4. Relación de factores, sub factores y preguntas para clientes potenciales

Factores	Sub factores	Preguntas
Comportamiento del cliente Comensal	Hábitos de consumo	¿Cuáles son los motivos o circunstancias por los que realizas un pedido de comida por aplicativo? ¿Qué tipo de comidas o platos sueles buscar en estos aplicativos? ¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido al contexto?
	Factores de decisión de compra	¿Qué tomas en cuenta a momento de elegir un aplicativo de <i>delivery</i> de comida? ¿Cuáles son los factores que determinan tu compra de comida por aplicativo? ¿Cuál es el proceso habitual que sigues antes, durante y después de la compra?
	Atención al cliente	¿Qué malas experiencias has tenido al momento de realizar un pedido de comida por aplicativo? ¿Cómo fue el proceso de atención del reclamo? ¿Qué recomendaciones darías en el proceso de atención de reclamo?
	Recepción de propuesta de negocio	¿Cuáles consideras que son los principales atributos de la propuesta? ¿Qué características de la propuesta determinarían una posible compra por el aplicativo?
Comportamiento del cocinero	Presentación de cocineros	¿Cómo empezaron en el negocio? ¿Cuáles son tus planes a futuro con el negocio?
	Procesos operativos	¿Cuál es tu proceso de venta, preparación y entrega? ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para impulsar tu negocio? ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que se presentan? ¿Cómo los solucionas? ¿Qué medidas implementaron por el contexto?
	Recepción de propuesta de negocio	¿Qué te parece la propuesta? ¿Cuáles son los beneficios que esperarías para afiliarte a la plataforma?

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.5. Relación de clientes potenciales comensales

Nombre	Edad	Distrito	Cliente potencial
Carina Miranda	31	Miraflores	Cliente comensal
Belén López	27	Surco	
Luis Sánchez	29	San Borja	
Lakshmi Castillo	28	Barranco	
Ángel Vásquez	30	Miraflores	
Milagros Gutiérrez	34	La Molina	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.6. Relación de clientes potenciales cocineros

Empresa	Dueño	Distrito	Cliente potencial
Gaudium	Tania Canevaro	La Molina	Cliente cocinero
Amber	Pedro Mendoza	La Molina	
La Tía Mechita	Neil Villalobos	Barranco	
Ale Delicias	José Ángeles	San Isidro	
Bocaditos & Más	Rosa Miranda	Miraflores	
Nuestro Hornito	Rocío Soto	Surco	
La Tía Josefa	Silvana Maldonado	San Isidro	

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO 2: Entrevistas a expertos para investigación de mercados exploratoria

Entrevista N°1

Entrevistado: Blanca Chávez
Puesto: Presidenta
Empresa: Ahora Perú
Experto en: Gastronomía
Fecha: 12 de Diciembre del 2020

¿En cuántos restaurantes está conformada la asociación AHORA y qué requisitos se necesitan para ser parte de ella?

Nosotros tenemos a nivel nacional como 800 restaurantes, el principal requisito es que sean restaurantes formales.

¿Cuáles han sido los efectos de la pandemia en el sector gastronómico y en cuánto tiempo se estima una recuperación del sector?

Ha sido un impacto sin precedentes. De 220 mil restaurantes que hay a nivel nacional, estimamos que un 35% han tenido que cerrar y muchos se han reinventado. Por ejemplo, han puesto fruterías, verdulerías o se convirtieron en tiendas de abarrotes. Incluso restaurantes emblemáticos como Brujas de Cachiche han cerrado sus puertas y van a seguir cerrando. La recuperación no lo vemos a mediano plazo, definitivamente, porque la gente todavía está temerosa a salir pese a que todos los restaurantes formales son 100% seguros, pero igual la gente tiene temor a salir a los restaurantes entonces por lo que se ve el panorama no es nada claro para el turismo en general y en especial para la gastronomía. Lo que nosotros esperamos es que PROMPERU haga una buena campaña para que vea que realmente los restaurantes formales son seguros y que podamos nosotros reactivar como debe ser porque todavía nuestra reactivación ni siquiera va a un 50%.

¿Qué barreras y limitaciones encuentra en el proceso de digitalización en un restaurante?

Yo pienso que acá no hay barreras, todo lo contrario, yo creo que si esta pandemia nos agarra hace 20 o 15 años atrás estuviéramos muertos. La digitalización nos ayuda 100%. No necesariamente tienes que tener una pagina web para un restaurante pequeño, muchos grandes no lo tienen como debe ser o sea que no sea una barrera. La tecnología nos esta ayudando muchísimo, como Facebook, twitter, en fin, tantas plataformas que nosotros podemos usar que ofrecen nuestros productos. Con respecto a Glovo o Rappi, en estos casos como son restaurantes pequeños, no les conviene porque estas empresas cobran un 20% de las ventas, si es que no es más, pero es por eso que te digo que lo ideal es que cada restaurante pequeño ponga su propio delivery, talvez hacer un delivery cerca sin necesidad de irte tan lejos, hasta con bicicleta, lo importante en estos momentos es ponerle punche a la vida, no decaer y ver las posibilidades que tenemos para poder salir adelante, mientras nos podamos cuidar también.

¿Qué opina de la falta de regulación estatal hacia empresas como Glovo y Rappi, que no cubren el seguro a sus trabajadores o a los motorizados y, que inclusive muchos no cuentan con la protección necesaria ante la situación del Covid-19?

Bueno, eso ya hemos discutido tanto. Hemos hablado con los ministros en su momento. Yo creo que, si las autoridades no toman cartas en el asunto, menos podemos hacerlo nosotros. Lo que están haciendo los clientes es el caso de mis dos restaurantes, prefieren esperar al delivery. A nosotros nos convienen esas plataformas porque nos ayudan a vender, nos conviene, pero a su vez la gente todavía no esta seguro 100% de pedir con ellos entonces mientras ellos no regulen bien o que la gente por ultimo llegue a acostumbrarse a ellos, va a ser complicado porque es un gasto mas para la empresa.

¿Cuáles crees que son ahora las necesidades y expectativas del consumidor peruano frente al contexto Covid-19?

Sí, el consumidor peruano lo que esta viendo ahora, a nivel nacional, es restaurantes seguros, tranquilidad. Porque en la comida no hay contagio, El contagio esta en la salubridad, con las personas que no manejen bien sus manipulaciones en los empacados.

¿Qué opinas de la propuesta que te comenté hace un momento: una app que sirve para conectar cocineros independientes o freelance que preparan una comida casera muy rica y que quieren generar un ingreso extra con clientes que gusten de estos nuevos platos? ¿Cómo cree que sea la recepción de esta nueva propuesta conectando dos públicos que podrían hacer un buen match?

Yo te digo con toda honestidad, hay mucha gente que lo esta haciendo, pero a la vez a mi no me da seguridad, porque no es un restaurante al cual va la municipalidad y los esta controlando, no es un restaurante seguro. No es que los desanime, pero como sabemos que esas personas son conscientes del Covid. Yo estoy de acuerdo en la medida que ellos lo vean responsablemente, pero como saber qué persona está trabajando responsablemente, por más rica que sea su comida, no lo sabemos.

¿Tal vez alguna recomendación para poder equiparar esta desinformación del cliente?

Mira, el tema es complejo. Yo te diría que, si esa persona trabaja, todos tienen que tener un carnet de sanidad, es lo más importante. Segundo, ¿quien verifica el estado de la cocina, en qué mesa están empacando? ¿Están desinfectando cada vez que desempacan? Es muy complejo, esto solo lo hacen los restaurantes que son seguros y que saben que por miedo y a la vez responsabilidad. Miedo porque viene la municipalidad y te cierra, o defensa civil. Por ejemplo, yo estoy segura, doy mi brazo que nadie va a hacer una desinfección del Covid en sus sitios, entonces es complicado. Debe haber gente que sí toma conciencia, pero no son todos.

Entrevista N°2

Entrevistado: Emilio Rodríguez
Puesto: Director
Empresa: Lumingo
Experto en: Intermediación Comercial y Emprendimiento
Fecha: 15 de enero del 2020

¿Cuáles son los principales rubros en los que se da el emprendedurismo en el Perú?

En las categorías más comunes, contestando tu pregunta, son justamente los bienes y servicios, si bien es cierto es bien amplio, pero ahí es cuando tú tienes que empezar a conectar los puntos de cuál es la mayor oportunidad y satisfacer esa demanda.

Así que yo creo, al menos en el Perú, el tema de comidas es un nicho importante, muy importante, nosotros en la ASEP teníamos una academia, tuvimos alrededor de 300 alumnos y al final ellos tenían que presentar un speech acerca de la idea de negocio que ellos tenían y salió mucho el tema de comidas, restaurantes y ese rubro, así que creo yo que ahí hay una gran oportunidad

¿Qué variables deberíamos tener en cuenta para que sea una propuesta atractiva?

El precio y la calidad del producto definitivamente. El precio hoy en día tienes que saber cuáles son tus costos, la materia prima en la comida tal vez es lo más importante por más de que tengas el producto más rico, hoy en día también hay nichos de comidas más saludables,

¿Qué organizadores o programas apoyan el emprendedurismo en el país?

Bueno tienes muchas, si no son casi todas las universidades del país, tienen programas, tienes organizaciones internacionales que también tienen oficinas que el país que te pueden brindar un tipo de apoyo; el mismo gobierno a través de “emprendedor peruano”, si no me equivoco es, “emprendedorperuano.com”, esa es la plataforma o al menos hace tiempo atrás esa plataforma brindaba muchísima información, el ministerio de producción, también da un montón de apoyo, información., los *sites*, que ya es un poco más tecnológico, pero también dan apoyo, el mismo programa “Innovate”, a través de ese concurso “destaca Perú”, no sé la verdad este año cómo lo habrán hecho, después tienes los municipios, algunas municipalidades han generado espacios de como el *coworking* gratis, para que vayan vecinos de su distrito y puedan estar conectándose, pero nuevamente todo esto era antes del Covid, pero si, es cuestión de buscar en Google y ahí seguramente van a salir cuáles están en mayor actividad hoy en día.

¿Cuál es la situación actual de las Startups de intermediación comercial en el Perú?

¿Más o menos el 80% de emprendedores desisten de continuar emprendiendo?

De los *startups*, yo me atrevería a decir que hasta más, 90%. Lo que pasa es que hay mucha plata metida por parte del gobierno, entonces es importante ver los resultados de qué han pasado con esas empresas, sería buenísimo tener esa información, mi recomendación es haz algo sencillo, bueno, rico y barato. Ahí está la clave, simplificar todos los procesos porque si vas a estar tú detrás solamente y vas a cocinar tú no lo vas a escalar mucho, pero si lo quieres hacer grande, vas a traer otra gente y la gente a veces no es fiel, entonces hay un tema empresarial de cómo gestionar al equipo, no sé si me dejo entender.

Sí, una logística más sencilla.

¿Cuáles son las oportunidades y desafíos del rubro a futuro? Seria esto, parte de esa respuesta sería manejar logísticas sencillas ¿no?

Para mí es el *delivery* la logística, inclusive yo vería pues... ósea de atender solamente por un distrito, sé que es un poco raro decirlo, tal vez mejor empezar en un sitio que sea bien denso y haya mucho movimiento y que esté bien ubicado ¿me dejo entender? Si es que no te metes a estas plataformas como Rappi y Glovo, porque si no tu logística te va matar.

En términos generales ¿Qué opina de nuestro modelo de negocio?

Mira yo creo que, si eres transparente con los usuarios, de cuál es tu propuesta de valor y son platos que no sean muy elaborados, son platos que, si lo comes donde tu tía, donde tu abuela, donde tu mamá es casi lo mismo, porque obviamente tú tienes que ir a probar la sazón antes, ¿me entiendes a lo que voy? tú deberías de certificar ese plato, ósea deberías de tomar el tiempo de decir ya, tengo esos 10 cocineros en estos 2 distritos, cocinero A tú sabes de que el estándar es bueno, ósea para ti al menos, entonces no puedes fallar, tú tienes que empezar chiquito, chiquito, bien, muy muy bien.

Si empiezas con mucha ambición y fracasas, la gente no va a confiar en tu producto, entonces eso es muy muy importante, empieza chico, haz pruebas y con confianza, yo creo que a gente, con que cuentes cuál es la idea detrás de tu negocio y que sepa el consumidor de que los lomos saltados varían, porque justamente tú le estás dando empleo a distintas amas de casa que cocinan de distinta forma, puedes tener esa cercanía, esa empatía con el comprador, entonces el consumidor va a entender, pero si tú se lo explicas desde el comienzo, pero si no se lo cuentas, no entienden porque un lomo saltado es tan distinto en un lado que en otro, ahí es donde tú te vas a dañar, tú tienes que ser transparente desde el día 1 y la gente se va a dar cuenta de todas maneras.

Una de las bondades de la plataforma que también maneja es poder añadir comentarios, de tal manera que los comensales puedan leer los comentarios para que tengan algún referencial.

Mira, eso de los comentarios al final no mucha gente escribe comentarios, más que nada usa para hacer quejas, entonces ahí también tú deberías de incentivar a que si dejan un comentario tendrán una oferta el día de mañana y esa persona comienza, para generar tráfico, para generar lealtad, eso podría ser algo bueno; con tu primer pedido deja un comentario y vas a tener una gaseosa gratis para tu siguiente pedido, entonces enganchas a la persona para que te vuelva a comprar que eso es algo muy bueno y te deja el comentario y eso va generando esa dinámica que quieres en tu plataforma.

¿Cómo cree que sería la recepción de nuestra propuesta en el emprendedor cocinero peruano?

O sea, yo creo que ahorita, con todo el tema del Covid, que no hay empleo es una propuesta súper buena, todo el mundo tiene una cocina, tiene tiempo, si no está contrabajo y sabe cocinar bien, es una muy buena oportunidad y ahí puedes empezar a entender un poco al consumidor por ahí que te expande, si tienes una súper red, das otros productos adicionales, si tienes un tema de logístico bueno, la haces bien, puede ser interesante el negocio, pero como te digo el tema logístico es bien importante.

¿Qué recomendación nos podría dar para el proceso de captación de clientes cocineros y comensales?

Nuevamente, tener tu plataforma, tener un testeo, decirles que ellos van a ser como los primeros, o sea para captar a los primeros, ellos van a tener preferencia porque van a ser los primeros en la plataforma el día de mañana, van a tener más comentarios, yo creo que por ahí tiene que ponerle marketing, más que marketing, es como tú has dicho “el boca a boca” yo creo que si la cosa es buena se mueve sola.

¿Y para la captación de cocineros?

Por eso, les das este beneficio, tienes que identificar pues a las personas que realmente, tú les vas a decir que les vas a facilitar la vida, se lo vendes de tal forma que, si por cada plato que haga, tú ya le tienes que decir cuánto va a ganar, entonces la persona va a ver si es

negocio para ella también, porque acuérdate que ellos van a poner su tiempo, van a poner su cocina y bueno esas cosas, tú te beneficias, porque a ellos le genera un costo; el gas que van a usar, la electricidad. Al final tienes que calcular todo eso, entonces tú le dices: mira por cada 10 platos te vas a ganar, no sé pues 50 soles y al comienzo vamos a ver cuántos platos puedes hacer, haces una prueba y error, pero sí, tienes que tener bien claro esa cifra porque ahí es donde va a haber la atracción, porque ellos te van a preguntar ¿bueno y cuánto es lo que voy a ganar? Le vas a decir mira por cada plato son 3-5 soles., no sé 3-4 soles ¿me entiendes? Tú en estas 3 horas cuantos lomos saltados crees que me puedas hacer, te va a decir 40, perfecto, entonces 40 x 3 puedes ganar 120 soles al día ¿no? entonces de frente ya saben cuánto es, tú lo que tienes que hacerles es la vida fácil y ellos se ocupan de cocinar, tú te ocupas de gerenciar y la logística.

¿Y para la plataforma desde el punto de vista comercial que factores debemos tomar en cuenta para la creación de esta?

Mira, nuevamente, todo sencillo, inclusive te diría que hoy en día la gente haga sus pedidos con anticipación y que te “yapeen” que te manden ¿me entiendes? Tarta de no usar “VISA” esas plataformas porque te van a cobrar automáticamente 3.5% ¿si me entiendes no? o sea que te “yapeen” o hagan una transferencia bancaria o que te depositen antes, a lo que voy es: trata que tus clientes no te paguen en el momento, sino que te paguen antes, desde antes, entonces tu trata de generar esa oferta, de ese producto atractivo ¿no? “oye, págame hoy lunes todos los combos de la semana y tienes tanto % de descuento” y te ayuda a ti, te facilita un montón, entonces tu plataforma tiene que resaltar eso, tiene que resaltar todo lo que hemos hablado, de qué se trata tu idea de negocio, que los sabores pueden ser distintos, pero resalta que así es la peruanidad, vas viendo los reviews, que sé yo, tienes que tirarle esa chispa de criollismo que a la gente gusta y la gente lo va a entender, no lo ocultes, porque es lo notable, porque tu plataforma es eso, otra vez el factor que te va diferenciar mucho es algo muy positivo, al menos así yo lo veo, hay gente que dice no, malazo que un lomo saltado sea distinto a otro, pero al final cuando compras en un restaurante o en otro es lo mismo, tú tienes acá 20 restaurantes en uno, tú propuesta va por ahí y yo creo que tu página web tiene que ser recontra sencilla, menú del día de tales distritos, vas probando, no gastes mucha plata en la plataforma, sino anda probando.

¿Qué oportunidades de mejora / recomendaciones nos daría para nuestra propuesta de valor de negocio? Que creo que sería un resumen maso menos hemos venido conversando.

Sí, nuevamente empezar chico, muy chico no tener nada escrito en piedra, e ir viendo como el mercado te va cogiendo y escucha bien al cliente, tanto como al que te compra como al que te cocina, tienes que ver que realmente la persona está contenta, porque tú vas a depender mucho de eso, que el cocinero cocine rico con esa sazón ¿me entiendes? que vea que es tu socio, al cocinero tú lo tienes que tener como si fuese tu socio, porque al final lo es, hazlo parte, mira como lo puedes incentivar, porque él también va a hacer bastante boca a boca, entonces un problema que podrías tener, que se me puede ocurrir es que claro, después la gente se entera que el punto A es el que vende y te saltea y va y le compra a él ¿entiendes?, entonces tú tal vez tienes que pedirle al cocinero que tenga una especie de exclusividad contigo y que después no se abra, que lleve el negocio él solo y te saltea, a eso ya le tienes que meter cabeza para ver cómo le haces.

Entrevista N°3

Entrevistado: Jorge Noriega
Puesto: Gerente
Empresa: Buen Plato
Experto en: Meal Sharing
Fecha: 17 de Noviembre del 2020

¿Cómo se desarrolló el concepto de Buen plato?

La idea nace en un Brainstorming. Al ver que mis papas viven solos y ya están mayores me di cuenta que les mandaba Glovo o Rappi todos los días. Vimos una oportunidad de negocio para gente mayor y gente que vive sola, también hay un montón de gente que vive en oficina. Empezamos a analizar las alternativas que tienen estas personas para comer. Por otro lado, vimos el valor que tenía la gente con el hecho de comer comida en casa, pero muchos de ellos no pueden porque no tienen empleada, porque están lejos de casa o porque están en la oficina. ¿Y qué alternativas tienen? Tienen el restaurantito de menú cerca a la oficina que te vende el almuerzo muy barato que es el cerro de arroz con tu presa de pollo y harto carbohidrato; fast food: rico, pero no puedes comerlo todos los días; el que está en oficina puede llevar lonchera, pero es poco conveniente tienes que levantarte una hora antes para hacer tu lonchera o comer lo mismo que comiste el día anterior. La cuarta alternativa para comer lejos de tu casa es que te vayas a un restaurante, la ventaja evidentemente es el precio. La idea de menú está dada ahí desde hace mucho tiempo desde los 80, mucha gente se recurseaba vendiendo menús por su barrio entonces hay muchas señoras que venden menú, pero tienen un alcance limitado y de otro lado con el tema de la pandemia, vemos que hay un montón de chicos y chicas que se dedican a hacer postres, pasteles, lasañas, un montón de cosas más que las venden en sus propios círculos, nuevamente con un concepto muy limitado. Entonces el concepto original es, si tenemos este grupo de señoras que cocinan en su casa para su familia, podría meterle cinco presas de pollo más a la olla y podría ser un negocio adicional y que con esos ingresos pueden pagar el colegio a sus hijos, pagar la cuota de un carro nuevo, puede irse de viaje. Luego de la pandemia, donde muchas familias se vieron perjudicados con sus ingresos, personas se quedaron sin trabajo, les cortaron el sueldo o lo que fuese, este ingreso adicional vendría a ser un aporte adicional a la familia.

¿Cómo consideras que impactó la pandemia? ¿Acaso fue positivamente para aquellas personas?

Mira, la pandemia lo que hizo fue movilizar la demanda, no ha generado más demanda. En muchos casos las personas que se quedaron trabajando desde casa tienen resuelto el tema de donde almorzar, pero muchas otras personas que se han ido a su casa y no tienen empleada, trabajando y se dan cuenta que son la 1 de la tarde y no tienen qué almorzar. Hay menos gente en oficinas hoy que antes, pero hay más gente en hogares con necesidad de comer saludable sin meterle tiempo a la preparación de alimentos.

¿Cuál es el perfil potencial del consumidor de Buen plato? ¿A cuál apunta?

Es gente joven de un nivel de ingresos medio. La gente que tiene de repente más recursos como para ir a comer a restaurantes o puede agarrar su carro e ir a almorzar a su casa y es mucha gente que trabaja lejos de su casa y que necesita una alternativa. De otro lado, la gente que hace home office y que no tiene ayuda en casa. Esto de alguna manera se ha

regularizado por ejemplo en la cuarentena la gente se quedó sin empleo, pero hoy por hoy creo que han vuelto a ofrecer sus servicios, las casas están un poquito mejor atendidas en ese sentido. Pero creo que es principalmente joven y gente mayor de ingresos medios.

En cuanto a los cocineros, ¿tienen alguna especie de filtro para poder captarlos o solamente es gente que cocina rico y quiere generar un ingreso extra?

Nosotros tenemos un proceso de evaluación, de capacitación y de supervisión de nuestros cocineros. Pero finalmente son los clientes los que determinan con su calificación si un cocinero es bueno o malo. Tiene 5 estrellitas o tiene 1 estrellita. Y pasa lo mismo que Airbnb. Nosotros cuando concebimos la idea, pensamos en ser el Airbnb de la comida casera. Entonces tu cuando vas a alquilar un depa en Airbnb lo que ves son los reviews y que piensa la gente que se quedó en esa propiedad para ver si te decides o no alquilarla. Entonces eso creo que es lo más democrático que hay.

¿Qué beneficios tiene un cocinero al ser parte de Buen plato? ¿tienen la posibilidad de adquirir un upgrade, algún paquete Premium para que pueda sobresalir más allá de su buena gestión pagando alguna membresía?

No, lo que nosotros queremos es básicamente tener cocineros que tengan solo una calificación y una nota dada por los clientes y ya serán los clientes quienes determinan cual sobresale por encima del otro. Un cocinero que se afilia no tiene que pagar nada, simplemente paga un porcentaje de las ventas que realiza por plato, o sea no hay costo membresía y se beneficia por las ventas que haga y adicional por traer gente a la comunidad porque cada uno de ellos puede no haber hecho nada antes y ser una cocinera de familia por ejemplo o tener un negocio entonces quien ya tiene un negocio , entrar a Buen plato significa sacrificar de alguna forma los clientes que ya tenía, acá paga alguna comisión, antes no pagaba ninguna comisión pero a cambio va a tener un mercado mucho más amplio , el cocinero que entra puede geo localizar su rango de operación, su zona de reparto, entonces solo quien esté dentro de esa zona ve la oferta del cocinero y puede colocarle pedidos con la anticipación que cada cocinero requiera, o sea un cocinero puede aceptar pedidos hasta una hora antes de la hora de almuerzo , hay otros cocineros que quieren un día antes, dependiendo del producto que vendas , si vendes tortas de matrimonio de repente querrá 05 días antes o lo que fuera. Entonces la plataforma esta customizada para que cada cocinero pueda operar de una manera cómoda y con la flexibilidad que él quiera. Hay algunos que querrán trabajar todos los días y hay otros que solo lunes miércoles y viernes porque los otros días se va a la playa y los jueves tiene tenis.

¿Todos los cocineros tienen la misma comisión o varía de acuerdo con el rubro? ¿Es negociable?

Todos tienen la misma comisión. Es una comisión flat para todos, pequeña. Parte de esa pequeña comisión que cobramos se usa para pagar la pasarela que es importante. Otro beneficio importante que tiene el cocinero es que cualquier venta que el reciba de Buen plato, es una venta pagada por el cliente. El cobrar por adelantado es un beneficio importante también para el cocinero.

¿Alrededor de cuanto es el porcentaje de comisión de un cocinero?

Es del 20%

Empresas como Glovo y Rappi pueden llegar a 40% aproximadamente más IGV

Sí, dependiendo de la cantidad de transacciones y de la marca, Rappi y Glovo sí negocian con las diferentes marcas y además permite a una marca chica competir con una marca grande. Entonces a la marca chica le van a cobrar más por el beneficio.

¿Cómo gestionan la entrega de los pedidos? ¿Los mismos cocineros lo entregan?

Sí, correcto. Y por eso es que cada cocinero define su rango de reparto entonces hay una cocinera que puede ofrecer sus productos 5 manzanas a la redonda de su casa y va caminando entonces no es necesario que contrate a alguien y siempre hay algún miembro de la familia que la pueda ayudar o eventualmente tiene la posibilidad de tercerizar o contactar una moto como Glovo para hacer el reparto.

¿Ese costo adicional va por parte del cocinero?

Dentro de los pedidos, nosotros les cobramos al cliente un monto por delivery que depende de la distancia que hay entre el cliente y el cocinero. El cocinero puede definir su zona de reparto hasta 5 km a la redonda de su casa entonces en función de que tan lejos este el cliente del cocinero se le cobra un monto de delivery y ese monto se le entrega al cocinero.

¿Ya el cocinero verá si el pedido lo entrega por su cuenta o terceriza?

El cocinero ve si se mete la plata al bolsillo y se va en bicicleta o llama a una moto o señor que hace taxi para que haga la entrega.

¿Ese monto de delivery debe ser 5 soles promedio?

Va desde S/1.50 hasta S/10.00 más o menos, dependiendo de la distancia.

¿Ese monto lo define el mismo aplicativo, según la distancia?

Exacto, sí es una regla.

¿Es un algoritmo digámoslo así?

Sí.

¿Ustedes tal vez les entregan algún tipo de bolsas, tápers a los cocineros o ellos mismos se encargan de la logística de comprar sus tápers y hacer la entrega?

No, nosotros le vendemos a los cocineros todo lo que es el material de empaque especialmente para el negocio de almuerzos porque queremos uniformizar la oferta. Buen plato no es una marca de comidas, pero de alguna forma tiene que el producto ser de una forma similar entonces tápers, bolsas, etc., se las damos a los cocineros y ellos la utilizan en sus entregas. Claro, hay productos especializados como moldes de lasañas o tortas etc., donde cada cocinero ve la logística y forma de empacarlo, sino tendríamos un tema demasiado amplio. Lo que nosotros hacemos es trasladarle el costo de mayorista al por menor a cada cocinero, nosotros compramos los empaques y se lo pasamos a los cocineros.

¿Cómo ves Buen plato de acá a unos dos años?

Bueno la idea es construir un caso de éxito en Lima. Crecer en numero de cocineros, clientes y entrar a otras ciudades y apenas estemos listos internacionalizarlo.

¿Hay otros modelos similares en otros países?

Hemos visto cosas muy puntuales en Europa, india, pero principalmente con comida congelada, refrigerada porque el gusto por comer la comida del día que tenemos los peruanos no esta tan presente en otros países.

¿Básicamente su estrategia de promoción es por recomendación verdad? Pero también se ha visto algunas publicidades sobretodo online como en la República.

Sí, hemos estado pauteando en redes sociales, en internet en diferentes plataformas porque tenemos que construir marca, pero al mismo tiempo los cocineros son quienes también tienen que preocuparse de generar clientes para su propia red.

En el supuesto caso, Dios no quiera que haya algún inconveniente con algún pedido que hace un cliente y le cae mal al estomago, ¿qué tipo de acciones realizan para prevenirlo?

Legalmente estamos cubiertos porque en los contratos que firmamos con los cocineros ellos se responsabilizan del producto final. Sin embargo, a nivel reputacional nosotros no debemos de permitir que sucedan estas cosas y tratar de solucionarlo lo más rápido, tenemos un protocolo ahí.

Con respecto a la facturación, ¿Ustedes emiten algún comprobante al cliente?

Tampoco, nosotros simplemente cobramos, actuamos como un agente recaudador, cada cocinero tiene que boletearle a sus clientes los pedidos que recibe de Buenplato. Nosotros tenemos dos aplicaciones, la aplicación del cliente y la aplicación del cocinero. En la aplicación del cocinero, este crea su zona de reparto, sus platos, los ubica, los programa, etc. y además administra sus pedidos. Cuando un cocinero recibe un pedido, recibe la información del cliente para poder boletearle una boleta electrónica o una física. Es parte de los requisitos que le exigimos a los cocineros que cumplan con la parte tributaria y que cumplan con el protocolo sanitario. No podemos cargar con esas dos mochilas.

¿El aplicativo esta al 100% completo o tal vez ves algunas posibilidades de mejora?

Ninguna aplicación en el mundo esta 100% completa. Siempre se va a poder hacer algo más, meter nuevas variantes, dar facilidades, cortar pasos, es una permanente evolución. Nosotros consideramos que la aplicación esta bastante bien, la verdad nos gusta mucho. Esta por encima de lo que significa el producto mínimo viable pero todavía tiene cosas por mejorar, bastantes.

¿Cuántos cocineros tendrán a la fecha aproximadamente?

Tenemos alrededor de 150 cocineros ahorita. Hemos hecho un trabajo de reclutamiento previo al lanzamiento y ahora lo que estamos tratando de hacer es de construir la demanda, o sea darles chamba a esos 150 cocineros entonces ese es el reto sin ser un unicornio como Rappi, o sea no tenemos los miles de millones de dólares detrás para invertir y subsidiar que es lo que hace una empresa como Rappi así que tenemos que crecer de manera inteligente con calma y escogiendo bien nuestras balas.

¿Las capacitaciones se realizan *Face to Face* o por zoom?

Sí, claro

¿Qué tan frecuente las realizan?

Hay una capacitación inicial cuando un cocinero firma por Buen plato, le explicamos cuales son los protocolos, procedimientos, las cosas que deben realizar, temas de salubridad, también y luego cada cierto tiempo nos juntamos para conversar ciertos temas puntuales.

Entrevista N°4

Entrevistado: Sergio Tenorio
Puesto: Director
Empresa: Circuit
Experto en: Intermediación Comercial, Emprendimiento y Tecnología
Fecha: 10 de Diciembre del 2020

Dentro de tu experiencia, ¿cuál es la situación actual de los Startups de intermediación comercial, y más específicamente, de intermediación comercial de comida en el Perú? ¿qué conoces sobre el tema?

Creo que han crecido mucho, sobre todo este año por el tema del delivery. Si bien los restaurantes se vieron afectados, me parece que el tema de la pandemia impulsó mucho a que la mayoría de gente pierda un poco del miedo que podía tener para bajar un aplicativo sobre todo de comida, y pueda pedirlo también. Creo que ha crecido mucha la demanda, sobre todo en los últimos años, pero también considero que es un mercado de una barrera entrada bien grande por la inversión que hay. Sé que hay una marca del Caribe que quería entrar a Perú, que se llama “Hugo” y al final me parece que Rappi había levantado un fondo de inversión súper grande y “Hugo” se tiró para atrás, dijo “pucha, ya no voy a poder entrar”. Y, de la información que yo tenía a la mano, ya habían incluso abierto razón social en Perú, ya tenían quién iba a ser el gerente general y todo, pero este levantamiento de capital que tuvo Rappi muy agresivo de un momento a otro, hizo que ellos vean que no iban a tener el capital para poder compartir, y retrocedieran. Entonces, creo que es algo que está creciendo mucho, pero que también hay mucha inversión detrás de algunos competidores. Ese es el aplicativo más importante, probablemente en el Caribe, igualito que Glovo, igual que Rappi.

¿Cuáles consideras que son actualmente las oportunidades y los desafíos más importantes que hay dentro de este rubro a futuro, y tomando en cuenta todo el contexto en el que estamos?

Creo que va a seguir creciendo muchísimo todo el tema del pedido de comida por delivery. Considero que hay una igual oportunidad, sobre todo en la especialización. Creo que todavía el UX que tienen las plataformas no es el más amigable, por más que me imagino que le ponen un montón de inversión, no es tan fácil a veces encontrar algo, las opciones, en general, la plataforma, desde mi punto de vista, no es que tenga las mejores funcionalidades para poder comprar, y también creo que el servicio es un poco deficiente por el mismo modelo de entrega. Creo que, me ha pasado algunas oportunidades donde no siempre me llega bien el producto, no me llega a la hora acordada. Creo que todavía hay a nivel de servicio, y a nivel del UX de la plataforma, muchas oportunidades que todavía pueden tener. Pero, considero que sí ha entrado fuerte. Creo que la mayoría de usuarios, sobre todo bancarizados, definitivamente deben haber utilizado las plataformas, sobre todo en el último año.

Desde la experiencia que tienes, ya yendo un poco más al tema de emprendimiento, ¿cuáles son los principales rubros en los que se está dando el emprendimiento en el país?

Desde mi perspectiva, de lo que un poco he visto, ha crecido mucho todo el tema de fintech en los últimos años. O sea, no había un ecosistema tan desarrollado, pero creo que con los últimos años, sobre todo creo que Culqui fue uno de los pioneros, luego la vendieron al

grupo Credicorp, y la fundadora de Culqui, que es Amparo Nalverte, está fundando el banco digital que se llama “B89”, que tiene mucho capital también detrás que han levantado, que espera ser una especie de “Nubank” para Perú, y me parece que todo el sector de fintech, entró Kambista también fuerte, también hay varias organizaciones que han entrado en esto del rubro y han crecido bastante, tanto así que ahora hay una organización de fintech, me parece que hay dos incluso, que cada una tiene un presidente, un comité, para poder buscar regulaciones que permitan este desarrollo, porque a veces no estaban tan bien reguladas. Pero creo que de todo lo que existe en el ecosistema de los start ups, por así decirlo, creo que donde más ha habido crecimiento en los últimos años es en el tema de fintech, y cómo les ha resultado.

¿Qué organizaciones o qué programas actualmente ves que estén apoyando el emprendurismo en el país?

Creo que hay diferentes iniciativas como Startup Perú, como Wayra, que no sé si este año lo descontinuaron. Hay algunas alternativas como de la Fundación Telefónica, del Open Future, que tienen en diferentes partes del país, como convenios con la Universidad de Piura, convenios también con la Municipalidad de Ica, para trabajar el tema del emprendimiento. El ministerio de Producción realiza diferentes actividades también sobre este tema de concursos. Hay una iniciativa grande a nivel mundial que en Perú justo tuvo a una chica que fue ganadora del concurso a nivel mundial, o una de las finalistas a nivel mundial, pero es más para una alternativa social. En fin, creo que con los últimos años se han desarrollado diferentes iniciativas grandes del tema de emprendimiento. Creo que la más antigua en el Perú, es probablemente Wayra. Ha salido Kunan también hace poco, también de Telefónica, pero más para el tema de emprendimientos sociales, que se ha fortalecido mucho también en los últimos años. Creo que una de las ganadoras de este premio fue, me parece Laboratoria, en algún año, creo que Sinba fue el de hace un par de años. Pero bueno, creo que entre esas son las plataformas más grandes que hay ahorita de apoyo para los emprendedores en el país.

(Luego de ver el video de la propuesta de negocio)

En líneas generales, ¿qué opinas del modelo de negocio?

Está bueno el video. Me parece un buen modelo de negocio. Creo que todo el tema de menús, creo que hay un montón de personas que hacían menú y que lamentablemente se vieron afectadas por este tema. Y del otro lado, creo que hay personas que no necesariamente quieren, yo mismo a veces, cuando quiero pedir comida, ya no quiero pedir Bombos, Burger, o comida de restaurantes, si no que quiero comer como en casa, y a veces quieres comer algo así, como olluquito, algo de repente medio exótico, y no hay esas opciones. Creo que la idea, el concepto, me parece bueno. El temor un poco que podría tener, es que al verlo tan bueno, hagan una sección de esto en Glovo, en Rappi o en Uber Eats, que creo que ya salió también de Perú, y que al tener tanta inversión te saquen del mercado, pero en principio me parece una buena idea.

¿Conoces alguna otra aplicación que ya esté manejando un modelo de negocio similar?

No. Como aplicativo, no, no he escuchado de otra.

¿Qué otras oportunidades de mejora o algún punto específico en el que tú consideres que nos deberíamos enfocar para mejorar la propuesta de valor del negocio?

Creo que es clave el tema del tiempo. Creo que si tienen mucho tiempo cocinando la idea, te la van a quitar. Sobre todo en temas de tecnología, cuando tienes una idea en donde ya

hay un big player que puede adaptarlo. Creo que en este caso sabes que Rappi tiene toda la plata del mundo para poder invertir en crear esta nueva pantalla, y meterle mucha plata, y probablemente al inicio decir “durante 2 años no cobro a todos los chefs de casa que hagan esto”, y te destruye el modelo de negocio. El detalle que yo veo normalmente cuando alguien compite contra un big player que tiene mucho capital de inversión, y que el negocio de Rappi, o sea su modelo de ganar plata ni siquiera es el transaccional del 20% por cada una de las ventas, porque por ahí no está su plata, es un tema de usuario, o sea cuántos usuarios puedes tener para de ahí volver a vender el aplicativo, o volver a ponerlo en una ronda de inversión. Como no compites contra alguien que tenga que tener un flujo de caja, igual que en Uber, que no compites contra eso, entonces es complicado para un emprendedor, pelearle a alguien que tiene detrás millones de dólares y que los puede meter, con tal de irse a pérdida incluso, pero con tal de quedarse con el mercado. Entonces, creo que por ahí tienen que ser bien astutos en cómo salir rápido, pronto, y tener una buena fidelización con los clientes.

Desde tu experiencia en marketing, ¿qué nos recomiendas en cuanto al proceso de captación tanto de ofertantes, es decir, cocineros o emprendedores, y por otro lado, un gran alcance de comensales?

Cuando haces un aplicativo de este tipo, es complicado porque tienes que unir siempre oferta y demanda. Si tiene a muchas personas que están interesadas en el servicio pero no tienes a nadie cocinando, es complicado, y si lo tienes al revés, también. Creo que la mejor forma que puedes hacer al inicio es ya tener comunidades dentro de tu plataforma. De repente hablar con algún gremio que haya de restauranteros, un gremio de personas que tengan menú, para que puedan ellos empezar, y esa misma comunidad que te traiga el cliente, a las personas que ellas conocían. Creo que depende del presupuesto que tengan ustedes estipulado, pero no iría por un plan de marketing tan agresivo, si no más con alianzas, convenios, con este tipo de locales que ya había, darles esta oportunidad y que ellos mismos se encarguen de buscar los clientes para la plataforma. Creo que es la mejor manera o la forma más eficiente de tener el presupuesto.

¿Qué variables deberíamos tener para que esta sea una propuesta atractiva para los cocineros?

El tema del porcentaje debe ser de lo más importante para un emprendedor. Creo que una cadena de un restaurante que ya maneja un presupuesto, y que ya tiene un plan de comercial o de marketing, o tiene un local lleno, te puede entrar a un aplicativo más por posicionamiento, pero en el caso de un emprendedor, cada sol es vital, cada céntimo es vital. Entonces, creo que el tema del porcentaje para ellos debe ser clave. Si es que hay una propuesta para ellos de 20%, y hay otro que les ofrece 10%, yo creo que el emprendedor normalmente va a buscar el de 10%, por un tema de posibilidad.

Pensamos enfocarnos mucho en el tema del emprendedor peruano o a los negocios que de pronto se han visto afectados por la pandemia. Tomando en cuenta eso, ¿cuál crees que sería la recepción de la propuesta, en ambos públicos?

Yo creo que muy buena para ambos públicos. Mi temor o lo que yo les plantearía a ustedes, no va tanto por el tema de la idea, que la idea es buena y creo que el público lo va a recibir rápido. El tema es cómo tú sales primero y golpeas fuerte para que no salga un competidor fuerte y te saque del mercado.

¿Qué otras recomendaciones nos darías tanto a nivel de mejorar la propuesta de valor de negocio, como estrategias de marketing? ¿Qué otras recomendaciones nos puedes dar?

Pasa que normalmente lo que yo trabajo con mis clientes a nivel digital, es concebir el costo de adquisición del cliente, el famoso CAC. Este costo de adquisición de cliente, es lo más importante al inicio para los negocios de este rubro, por así decirlo, porque si tú consigues este costo de adquisición de cliente, y tú sabes que cada cliente, tu inviertes tanta plata, y al final la conversión es 8 soles por cliente, por ejemplo, es ahí cuando empiezas a buscar capital. O sea, Rappi, Glovo, etc., ese es su de sus principales indicadores de éxito. Si el costo por cliente de Rappi es 8 soles, 7 soles, 5 soles, 4 soles en cada quarter, determinan cuánta inversión van a tener. Entonces, fuera de ver cuántos usuarios tienen, fuera de ver el alcance, fuera de ver todo, la métrica más importante de este rubro, es costo de adquisición de cliente, ¿cuánto te cuesta cada cliente adquirir? Este costo es el que te va a permitir el éxito, o el que te va a hacer quebrar, pero es el que se tiene que definir primero, y creo que esa es la recomendación que les daría a ustedes.

¿Cómo consideras que debe ser el proceso para definir el diseño de la plataforma, que en este caso es una aplicación, y la parte de usabilidad, y la experiencia?

Creo que mucho tiene que ver con buscar referencias de otros aplicativos, pero es core para ustedes el UX. Sí recomendaría que tengan un experto un UX, o que puedan hacer la plataforma en algún sistema previo al diseño, pero que puedan trabajar mucho en el diseño del aplicativo, que lo puedan validar con usuarios, que puedan ir a algún lugar y decir que alguien lo pruebe, que puedan entrevistar a personas también cuando lo estén probando, que puedan observar cuando alguien lo está utilizando, para que puedan mejorar la plataforma, porque en este caso es su tienda. Es algo que va a ser core para ustedes, pero creo que el proceso debería ser así, primero en papel, o sea, de buscar solo la parte de UX y colores, en blanco y negro, luego de que hayan validado ya con algunos usuarios, y tengan algún test de usabilidad, puedan pasar a ver esta plataforma ya en colores, que luego la puedan tener otro test de usuario como observación, y finalmente que la puedan poner ya en la plataforma.

¿Qué debemos tomar en cuenta sobre la política de protección de datos?, ¿qué consideraciones deberíamos tomar en cuenta sobre eso?

Creo que ahí si necesitan, no sé si un estudio de abogados o una persona que pueda estar con mucho conocimiento del tema. Chequen ahorita la política de datos, hay mucho temor sobre todo, o sea, hay mucho miedo de la gente de entrar y dar sus datos en un aplicativo que al final va a usar esa información para algo distinto a lo que le dicen. Entonces, sí les recomendaría asesorarse para poder hacer algo muy transparente con el cliente, con el usuario, que creo que al final se puede malinterpretar un poco la intención que tengan ustedes, y terminar generando desconfianza hacia su trabajo.

Entrevista N°5

Entrevistado: Abel Revoredo
Puesto: Abogado
Empresa: Independiente
Experto en: Especialista en negocios digitales
Fecha: 13 de Diciembre del 2020

¿Qué obligaciones tributarias y laborales tienen las plataformas de intermediación comercial?

Respecto a los cocineros, cero, respecto a sus ingresos, sí por supuesto, por sus ingresos de la comisión, por estos ingresos de acá ustedes tienen que pagar, ustedes lo facturan con IGV, tienen que pagar renta. Ustedes van a facturar el servicio, ósea ustedes le envían a este señor su plata menos lo que le han descontado y este es la factura, ósea le envían su plata más la factura que los 2 deben sumar 100, ósea la plata más factura suman 100, ya bueno en realidad un poquito más que 100, porque va a ser la comisión y el delivery que se tiene que facturar con IGV ósea ahí tiene que ver su modelo financiero.

Porque al final debería ser un monto neto que se le descuenta al cocinero.

¿Tendríamos obligaciones en la parte laboral, con los cocineros?

No, ninguna.

Bueno, hasta ahora, pero hay un proyecto de ley que se está discutiendo en el congreso que quiere hacer responsables de los temas, de la parte, ósea quieren que las plataformas de intermediación sean consideradas empleadores de las personas que trabajan en la plataforma, ósea de las personas que usan la plataforma para vender.

¿Qué vacíos legales encuentra en la legislación de la plataforma de intermediación comercial?

Bueno, en realidad ningún vacío, para mí, no hay ningún vacío, si es que se hace así, todo está cubierto, no hay ninguna relación laboral, no hay ninguna relación de consumo, porque ustedes no prestan el servicio final al comensal, no hay ninguna relación contractual digamos con el comensal más allá de la relación que tiene el que regula el servicio de plataforma tecnológica, esa es la única relación comercial que tienen con el comensal, es una relación de plataforma tecnológica que tiene su contrato y por lo único que ustedes son responsables, pero vacíos legales, yo no veo, porque las normas tributarias se aplican perfectamente, las normas actuales se aplican perfectamente, las normas contractuales se aplican perfectamente, las normas de producción y de consumo se aplican perfectamente, lo que tenemos que tener claro es que son 2 mundos: tenemos un mundo que es el mundo cocinero-comensal, este es un servicio de comida que ustedes no forman parte de ese y hay otro mundo aquí que es la plataforma-comensal que es un servicio tecnológico, ustedes lo que hacen es facilitarles darles la oportunidad de usar su plataforma, ese es el servicio que ustedes dan.

¿Considera que la regulación del sector en el futuro será favorable para plataforma de intermediación comercial?

Bueno, viendo las cosas que está haciendo el congreso, ahora que está haciendo el gobierno yo creería que no, no van a ser favorables, creo que van a ser perjudiciales y lo que van a hacer es transformar esto en que la plataforma se haga responsable del servicio final y responsables de los cocineros como trabajadores. Yo creo que por ahí podemos ir y eso si sería grave va destruir todas estas plataformas incluyendo las de taxi, incluyendo las de delivery, incluyendo todas las que están apareciendo y con eso los cocineros y los choferes de taxi de delivery se van a quedar sin trabajo, esa mi percepción, ese mi previsión. Lo que pasa es que los congresistas y mucha gente no entiende cómo funciona la economía colaborativa, y este tampoco entienden cómo funciona el mundo de los servicios digitales y analizan estos negocios sobre la base de criterios antiguos que no son aplicables.

¿Este modelo de negocio que estamos viendo, así tal cual, no nos acarrea ningún tipo de responsabilidad en cuanto a los comensales?

Respecto a los comensales, no, ninguna, salvo a la responsabilidad que tienen en lo que respecta al servicio de la plataforma tecnológica, de eso sí no se pueden escapar, claro y supongamos que la comida estuviese en mal estado, si de repente no, no porque el contrato de provisión de comida es un contrato que es entre el cocinero y el comensal, ustedes no son una empresa de cocina, son una empresa tecnológica. Que da la facilidad para que se una oferta y demanda, y una vez que se une la oferta y demanda ellos hacen una transacción privada en la cual ustedes forman parte.

El problema que hemos tenido y que es lo que ha generado el congreso es, por ejemplo, que empiece a tomar caminos equivocados es que las plataformas de taxi y las plataformas de delivery se han vendido frente a los consumidores como empresas taxi o como empresas de delivery, cuando no es correcto, ósea ellos mismo han cometido el error de promocionarse como empresas de taxi o como empresas de delivery, y es que ahí, sí hay un problema legal porque están mintiendo, ósea o no están diciendo la verdad completa, porque dan y llevan a confusión a los consumidores al momento que les hacen creer que son empresas de taxi o empresas de delivery, cuando deberían ser transparentes en el sentido de que son solamente una plataforma de intermediación que lo único que hacen es ayudar para hacer ‘‘match’’ entre la oferta y demanda.

Felizmente ya se han dado cuenta, si tú te haz dado cuenta Taxi Beat, se llama Beat, han borrado la palabra taxi, después el otro ¿cuál era? Easy Taxi, tampoco se llama Easy Taxi ahora se llama Easy, han borrado la palabra taxi, han ajustados todos sus términos y condiciones, han ajustado toda su oferta, su oferta comercial no tanto, pero sus términos y condiciones y sus webs, para dar información respecto a que ellos no son empresa de taxi, ellos son empresas de plataforma de intermediación tecnológica, entonces por ahí sí podría haber un problema, sí es que uno no es suficientemente transparente y lleva confusión al consumidor y le hace pensar que ustedes son los que proveen la comida, que ustedes dan un servicio de comida, va a poder reclamarles y yo creo que con algo de éxito por lo menos por publicidad engañosa. INDECOPI acaba de dar resolución hace poco sobre el tema de Uber y ha dejado bien claro que Uber no es una empresa de taxi, es una empresa de intermediación digital con ese tema, por ejemplo, de INDECOPI yo creo que la plataforma, no tiene responsabilidad respecto al servicio final, salvo que mienta, o salvo que lleve confusión al consumidor, o le haga creer que la plataforma es la que presta el servicio de taxi o que la plataforma es la que presta el servicio de delivery o en este caso que la plataforma es la que presta el servicio de preparación de comida.

Dentro de las recomendaciones que nos podría dar para el modelo de negocio, ¿sería tener mucho cuidado al momento de dirigirse al comensal?

Los términos y condiciones, claros, hacer la separación, en los términos y condicione en la página web y en la propuesta comercial en todo el marketing.

Sí, y aparte, ¿otra de repente?

Otra recomendación, lo que pasa es que acá hay varios contratos, que es el contrato con el comensal que tienen que dejar bien claro que ustedes no dan el servicio de comida y tienen que tener su contrato también, bien realizadito, con el cocinero, para que no haya ninguna forma de que el cocinero pueda reclamar derechos laborales que no tiene, porque ustedes lo están ayudando a conseguir más clientes y así tiene que quedar el contrato: yo voy a darte el servicio de plataforma de intermediación que es básicamente promocionar tu servicio, tú me contratas a mí para que yo promocione tu servicio y que te ayude a recaudar a través de mi plataforma. Ósea él me contrata a mí, yo le doy un servicio a él, no es que yo lo contrato

a él para que me dé un servicio, sino que él, el cocinero, me contrata a mí para que yo le de el servicio de promoción comercial, recaudación y todo eso ¿no?, y por eso me va a pagar un porcentaje de las ventas que consiga a través de la plataforma, ósea al revés.

Claro, enfocado así, ¿no habría ninguna responsabilidad laboral?

Ninguna, hasta ahora, no sé en qué va terminar la legislación, el problema que tenemos es que hay mucha gente que se manda a regular cosas sin conocer en profundidad como funciona la parte técnica o el modelo de negocio, entonces ahí tenemos problemas porque se aplican estructuras mentales antiguas, o estructuras de razonamiento antiguo a modelos de negocio disruptivo, entonces ahí tenemos un problema.

¿Qué podemos esperar nosotros que queremos lanzar este proyecto al mercado? ¿qué cree que nos augure? con la situación tan controvertida del país.

Al menos INDECOPI la tiene clara, me parece, en el caso de Uber, por ejemplo, cuando INDECOPI sacó esta resolución, la autoridad de transporte urbano salió al día siguiente diciendo que no compartía esta interpretación y que los choferes que trabajan con Uber son taxistas empleados de Uber, entonces lo que tenemos es de que hay muchas discrepancias a nivel del estado no tienen claro lo que estamos hablando y al nivel del congreso también pasa lo mismo, entonces depende quien salga, que congreso salga el próximo año y que presidente salga el próximo año, porque si no, a la categorías de negocios disruptivos, no le auguro mucho a futuro, a nadie, ni a los que ya están ahorita.

Sí, estamos pendiente de las decisiones.

Destruyen, destruyen el mercado ah, destruyen el mercado, ósea eso, al día siguiente se va Uber, eso pasó en Colombia hace un mes, hace un mes se fue Uber de Colombia porque le cambiaron las reglas, de este tipo de reglas justamente, y lo que pasa es que para Uber no es un problema, el problema es para los trabajadores o los choferes que se quedan sin trabajo al día siguiente.

Si, y esto mueve a la economía, no mucho, pero, de todas maneras, ayuda a que la gente se emplee.

Bueno si, mueve la economía de los choferes, bastante, sí, por lo menos la de ellos y ha facilitado la posibilidad de movimiento de todos los usuarios de lima, porque ahora hay muchas opciones para movilizarse.

¿Alguna cosa que nos quisiera añadir alguna recomendación mas a nuestro plan de negocio?

No, este, nada, estar atento nomás a las normas que salgan o a las discusiones que hayan, para ver por dónde va el futuro, jeje, hay que estar muy atento.

Entrevista N°6

Entrevistado: Luis Delgado
Puesto: Director
Empresa: Lapsus
Experto en: Tecnología
Fecha: 14 de Diciembre del 2020

¿Cuál es la situación actual de las *start ups* de intermediación comercial de comida en el Perú?, ¿cuáles son las oportunidades y desafíos del rubro a futuro?

No soy un experto en el tema. Creo que si hablas con la gente de Manzana Verde, de Tappers, de Rappi, de Glovo, van a tener una respuesta un poco más exacta. De lo que yo conozco, la situación actual por la pandemia, han crecido un montón, básicamente porque la gente no podía salir. Lo que yo tengo entendido es que antes de pandemia, estas *start ups* de intermediación de comida, no había tantas. Tenías a Manzana Verde, tenías a Tappers, y hay una que se llama Buen Plato, y alguna que otra pero de casa, delivery que son restaurantes, tienen restaurantes físicos, y vieron una oportunidad en el delivery. Dicho eso, más bien con lo que ha pasado en la pandemia, las oportunidades que creo que han tenido algunos ha sido de, antes tenían motorizados o tenían un servicio tercerizado, que te cobraba por kilómetro, por pedido, por lo que fuera; y lo que he visto es que algunos al principio pensaban que tercerizarlo con Rappi, Glovo, alguno de esos, era bueno. Al darse la pandemia, el tener la demanda ha hecho que no les sea algo muy cómodo tener que estar esperando el servicio de un tercero, así que lo varios han hecho ha sido contratar sus propios motorizados, entonces ha sido una oportunidad porque la demanda creció, la frecuencia que tenían para entregar era más fuerte, y por lo tanto, si tenían solo dos motorizados que se daban abasto, y le pagabas un servicio a una empresa, lo que han hecho más bien es contratar a dos motorizados propios, o a tres, una cosa así. Entonces eso es lo que yo he visto. Eso referente a la entrega. Para muchos ha sido un dolor reabrir, porque reabrir no es simplemente, “qué bueno, vendemos”, si no hay todo un protocolo, y es una inversión, desde lo que pones para desinfectarte los pies, los EPPs, o estos instrumentos para que las personas estén cocinando, hacerles prueba, o sea, los costos de arranque y de operación en pandemia han sido bastante fuertes, incluso sé que a algunos les ha dolido mucho, y si no fuera porque ha crecido la demanda, estarían en pérdida. Entonces, yo creo que la pandemia ha generado eso, las oportunidades son de que la gente está comprando más online, está confiando más en ello, y desafíos, claramente Lima es una ciudad caótica, entonces el crecimiento estratégico por ubicaciones no es tan sencillo, no es tan fácil, ha habido un ancla fuerte en esto de intermediación de comida, en términos de las oficinas, el sector empresarial u oficinistas que pedían delivery, eso se ha caído al 100% entonces la gente está en casa, y al inicio te preparas la comida, “qué miedo que otro te la prepare”, pero pasados 3, 4 meses de la pandemia, “picar, pelar, lavar, todo, no”, están pidiendo más. Ahí creo que unas oportunidades serían alianzas con el reciclaje, porque en verdad genera harta, así sea en envases biodegradables, es harta basura, hartos plásticos, hartos papeles, entonces creo que puede haber una oportunidad ahí; y desafíos, como te decía, las distancias en Lima, ahora como no hay tanta gente, el tráfico es un poco bajo, pero pasado eso, la gente va a salir, y el tráfico es un problema. El continuar con los requisitos de salubridad, que siempre debieron ser así, estándares altos, eso es también un desafío, sobre todo por costos, por especialización, por ISOS, porque hay algunos que se van a plantear la gestión de calidad, si ya están haciendo toda esa inversión, de repente van a decir “saquemos este ISO, hagamos lo otro”. La oportunidad de las *dark kitchens* también seguro saldrá más adelante en el modelo de negocio.

¿Qué opinas del modelo de negocio?

Es muy similar a Tappers y Buen Plato. Le pagas a los que cocinan en casa, y te quedas con el margen. En comida, el margen siempre es menor a 15%, entonces la vaina es que si a los 6 o 12 meses no vendes lo suficiente, quiebras. Tappers la hizo porque ellos pudieron crecer, cuando empezaron solo estaba Manzana Verde, ahora hay más jugadores, y lo jodido es que un punto fuerte era la gente que pedía para su oficina, y por el Covid, hay menos. La propuesta está chévere, pero tienen que crecer rápido. Al inicio puede salir sin

ninguna plataforma. Lo que yo tengo entendido es que al inicio Manzana Verde, y sobre todo Tappers, que es el caso que conozco un poco más, gastaron en su plataforma, gastaron su plata con una agencia para que la gente pida por la plataforma y la verdad que la gente no pide por ahí. La gente pide por Whatsapp, porque es más cómodo, porque ya tienen la aplicación, porque ya están acostumbrados, y que la gente te pida por la plataforma es un esfuerzo duro, fuerte, de un *hook*, de un enganche interesante dentro de la experiencia de usuario de tu web *app* o tu aplicación, entonces si vas a iniciar, inicia con un *landing page* muy sencillo donde simplemente muestres los platos, y todo por Whatsapp, porque si lo quieres hacer por la web, vas a perder algunos clientes, porque la gente va a decir “no entiendo, no sé cómo, pago, pido por Whatsapp”. La gente busca facilidad, rapidez, no quiere nuevos flujos, no quiere nuevos procesos. A parte que la experiencia de pedir por online es malísima. Hay casos malísimos en los que pediste, pagaste, y jamás te llegó tu pollo, jamás te dijeron nada. La gente en la experiencia del comprar online, no es que sea lo más placentera. Tienen que tomar en cuenta siempre la experiencia de usuario.

¿Cómo consideras que debe ser el proceso de captación de clientes?

Tienes que hacer promoción. Intenta en la parte orgánica 100% al inicio, agota todas tus redes, agota todo lo que puedas, intenta generar experimentos para crear una audiencia que te pueda pedir con frecuencia. Un punto importante es la estrategia de crecimiento, porque es imposible que salgas con 6 distritos, 10 distritos, cuando de repente no tienes la logística para hacerlo.

¿Cuál consideras que es la mejor forma de realizar el proceso de entrega?

Delivery evidentemente, más aún en pandemia, con todos sus protocolos. Me parece que es ya un *commodity*, no creo que haya un diferencial, el diferencial está en el costo. En el fondo esto es un motorizado que te lleva tu pedido, y que te hecha alcoholito. Si te saluda, si te regala, si te da un afiche, si te da un beso, cómo está vestido, si genera un diferencial, no creo que sea a largo plazo, así que no le vería mucho tema ahí.

¿Cómo es el proceso para definir el diseño, la usabilidad y la experiencia de la plataforma online de intermediación?

El diseño es siempre en función a lo que busca tu cliente, la identidad que quieres proyectar. Deberías simplemente tomar en cuenta el ejemplo de Manzana Verde, que son los únicos que las personas piden por su plataforma. No hay otro servicio de delivery que pidan por la propia plataforma. Obviamente Rappi tiene su propia app, pero Rappi te da comida, pero también te da otro tipo de restaurantes, te da supermercados, te trae farmacia, te trae todo, entonces no creo que sea la mejor comparación. No te esperances mucho por tener una súper hiper usabilidad cuando al inicio tus clientes te van a pedir por Whatsapp. En ese espacio entre que te piden por Whatsapp y construyes tu plataforma, debes hacer un montón de pruebas, y un montón de bocetos, como para entender qué es lo que haría que el cliente realmente pida por tu página, porque como te digo a la gente no le importa una tercer o cuarta *app*. Lo que quiere es pedir rápido, quiere comer, y eso se hace por Whatsapp o por teléfono.

¿Qué factores debemos tomar en cuenta para establecer una política de protección de datos?

Las políticas son estándar, los derechos ARCO, que la gente pueda en cualquier momento solicitar que se dé de baja su cuenta, eliminar datos, los horarios de envío de publicidad, o *push notification*, esas consideraciones son más legales, tienes que revisarlas con un

abogado. No está mal que veas lo que tienen en sus *disclamers* Tappers o Manzana Verde, son muy parecidos y lo que te asesore un abogado también será muy parecido a ello.

¿Qué consideraciones deberíamos tomar en cuenta en la elección de los métodos de pago?

Siempre va a ser mejor tener una pasarela de pagos propia, a la larga, porque si tú tomas las otras pasarelas de pago, MercadoPago, EasyPay, Pay U, Culqui, y todos los demás que hay, Nubiz, todos esos, siempre vas a tener en cuenta que la comisión que te cobra es entre un 4%, un 6%, lo que debes tomar en cuenta es el soporte, porque sé que se compra rápido y la gente paga online, pero algo que va a pasar sí o sí es que el pago no pasó, que necesitas hacer un extorno, que la plata no salió del cliente, tampoco llegó a ti, “dónde está la plata”, o temas de *phishing*. Todo esas vainas, llevado a *phishing* es un tema legal, pero para llegar a eso necesitas un soporte, entonces lo más importante es el soporte de tu plataforma de tu pasarela de pagos. La gente dice que PayU es buena, pero el soporte es malísimo, son colombianos. Igual que Culqui, funciona, tenía un buen precio, antes que lo compre el BCP, pero nunca he visto tanta gente que hable mal de una start up peruana que se vendía, tenía cosas interesantes, pero el soporte es malo. Dicen que el soporte de MercadoPago, que no tiene equipo en Perú, es positivo, de lo que hay, se puede hacer. Los otro Nubiz o EasyPay, no los he usado, son links de pago, pero toma en cuenta que tu pasarela de pagos va a estar incrustada en tu plataforma, y eso siempre y cuando, con el supuesto de que la gente va a pagar por tu plataforma. Y nuevamente vas a tener una fricción interesante cuando veas que tienes tu pasarela de pago lista, tu plataforma hermosa y la gente no pide por ahí, pide por Whatsapp. La clave es qué diferencial, qué parte genial en tu propuesta de valor en la web o app, hace que las personas pidan y paguen por ahí. Si no es algo fuera de lo común, la gente te va a pedir por Whatsapp, y vas a tener que atender por Whatsapp, y eso va a ser la vida. Entonces, más bien, qué harías tomando en cuenta ello, sé que hay muchos negocios que están trabajando con plataformas de *chatbots* para ver cómo haces para atender a 10 o 15 clientes al mismo tiempo en un solo número, entonces hay algunas alternativas también.

ANEXO 3: Entrevistas a comensales para investigación de mercados exploratoria

Entrevista N°1

Entrevistado: Carina Miranda
Edad: 31
Distrito: Miraflores
Fecha: 16 de Diciembre del 2020

¿Cuáles son los motivos o circunstancias por los que realizas un pedido de comida por aplicativo?

Los aplicativos que más utilizo son Rappi y Glovo. Normalmente es por algún antojo en particular, y algo que activa mucho mi compra son los descuentos. Por ejemplo, Rappi lo maneja mucho para restaurante seleccionados y Glovo utiliza la promoción de todo a S/9.90, muchas veces con delivery gratis incluso. Además, lo que hago usualmente es comparar los precios entre las aplicaciones y entre el mismo restaurante para ver la opción que mas me convenga.

Ahora que hago Home Office, usualmente mis pedidos por aplicativos son por antojos. De la misma manera, cuando estaba en la oficina realizábamos pedidos grupales para el antojito de la media tarde. No lo usaba mucho para el almuerzo ya que preferíamos salir a almorzar. También, hace poco, con mi grupo de la maestría también pedíamos por antojos entre comidas.

¿Qué aplicativos utilizas?

Tengo Rappi, Glovo y Wabi que es uno de bodegas, y Cornershop. Un plus de Wabi es que no te cobra envío y es ideal para pedidos embolsados rápidos. Esto último es algo que ha mejorado el aplicativo, ya que al inicio los envíos eran para el día siguiente.

¿Qué tipo de comidas o platos sueles buscar en estos aplicativos?

Pido Makis, pizza (principalmente comida chatarra). Sería como mi reemplazo de lo tradicional de pedir una comida por llamada telefónica. Algunos de los restaurantes que más pido son Popeyes, Primos, Mr Shushi. Incluso que son reforzados constantemente por movimientos promocionales.

Siento que estos aplicativos están más orientados a comida chatarra y efectivamente, no hay mucha oferta de comidas caseras. En casa muchas veces se nos antoja comer algo criollo o comida marina, y esas opciones no hay muchas. Muchas veces para ello deberíamos asistir a restaurantes.

¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido al contexto?

Un montón la digitalización y consumo de comida por aplicativo ha crecido. Rappi fue mi mejor amigo durante los meses de cuarentena y ahora utilizo muchas diversas plataformas.

¿Qué tomas en cuenta a momento de elegir un aplicativo de delivery de comida?

Es una combinación de precio y de comodidad.

¿Cuáles son los factores que determinan tu compra de comida por aplicativo?

De todas maneras, lo más importante es el sabor. Incluso si hay problemas con la demora en la entrega, a veces lo dejas pasar porque es un producto muy bueno. Lo segundo sería el precio, que llegue a buena temperatura, de ahí presentación y finalmente en el empaquetado y la persona quien me lo entrega (si fuera un mal educado ni más lo vuelvo a pedir).

¿Cuál es el proceso habitual que sigues antes, durante y después de la compra?

Desde que tengo el antojo, entro primero a Rappi a buscar opciones, de ahí busco en Glovo para comparar precios. Luego como hay varias opciones, comienzo a buscar lugares conocidos o recomendados para la decisión final. Respecto al pago, principalmente es con tarjeta de crédito.

Por otro lado, ahora último he visto que han habilitado la opción de recojo en tienda lo cual me parece una opción interesante por si estoy en ruta y me puedo ahorrar el costo del delivery.

¿Qué malas experiencias has tenido al momento de realizar un pedido de comida por aplicativo?

La verdad, no he tenido muchas experiencias negativas. Por ahí me ha pasado retrasos en la entrega del pedido (por ejemplo, con Glovo), que ojo que es más por responsabilidad del restaurante más que por el aplicativo.

¿Cómo fue el proceso de atención del reclamo?

Considero que esto sí es algo positivo para rescatar ya que la atención de los reclamos es rápido y automatizado. Además, es vital que los aplicativos puedan filtrar bien a los establecimientos de sus plataformas ya que deben ser flexibles y dar respuestas rápidas a los clientes frente a eventualidades (que se hagan responsables).

Otro caso que recuerdo fue con Rappi en una cuestión de los créditos que te ofrecen que no me aparecía el monto correcto, pero fue solucionado de manera rápida.

¿Cuáles consideras que son los principales atributos de la propuesta?

Para empezar, considero que es una propuesta diferente a lo que actualmente puedes encontrar en los aplicativos de comida, porque no hay mucha oferta de comida casera (estos aplicativos están más orientados a comida rápida). Además, tiene un importante factor social que le da un plus a la propuesta. El de poder apoyar a emprendedores en el contexto actual. Por otro lado, en mis planes está el poder independizarme el siguiente año, por lo que le veo una opción muy interesante para poder considerar ya que no siempre podré preparar algo. Sobre todo, ahora que se ha incrementado la práctica del Home Office y no queda mucho tiempo para cocinar y es la alternativa para comer algo balanceado.

¿Qué características de la propuesta determinarían una posible compra por el aplicativo?

Lo que de todas maneras voy a evaluar al ser algo nuevo, es el tema de las calificaciones. Me gustaría ver los comentarios, reseñas para guiar mi decisión. Otro tema que evaluaría es la rapidez en la entrega, ya que muchas veces uno pide las cosas para el momento y no necesariamente con tanta anticipación. Me gustaría también que me den las opciones de delivery o de recojo.

Respecto a mi ranking de factores serían: calidad (sabor), precio, temperatura, presentación y servicio en la entrega. En realidad, no varía respecto a mis exigencias sobre algún pedido regular de comida por aplicativo ya que el producto sigue siendo comida.

Finalmente, entre mis recomendaciones está el poder responder adecuadamente y de manera rápida ante las posibles críticas o reclamos que surjan en el uso inicial del servicio (en el lanzamiento).

Entrevista N°2

Entrevistado: Belén López
Edad: 27
Distrito: Surco
Fecha: 15 de Diciembre del 2020

¿Cuáles son los motivos o circunstancias por las cuales realizas un pedido de comida por aplicativo?

Primero, el factor tiempo, me ahorro un montón en la gestión de yo misma cocinarme, de ahí el tema del sabor, o sea básicamente me estoy pidiendo algo que va a saber rico y que no encuentre en casa eventualmente.

¿Entonces básicamente es el tiempo y buen sabor?

Sí.

¿Qué tipo de comidas o platos sueles buscar en estos aplicativos?, ¿qué es lo que más te gusta?

Bueno ahora estoy buscando opciones saludables, pero antes cualquier cosa rica. Hoy por hoy me cuido bastante con los macros o altos en grasas sino algo más cuidadito.

Si apuntamos un poco a ese perfil fitness, ¿cuentas con alguna app en particular que uses? ¿por qué prefieres ese y no el de la competencia?

Las apps de comida que uso con opción a comida saludable son Rappi y Glovo. Muy aparte de las mismas empresas que trabajan que también los encuentro en Rappi o Glovo.

Pero digamos que no tienes alguna preferencia total por alguno de ellos

A nivel aplicativo me gusta mucho más Rappi. A nivel de restaurantes y demás tengo un listado preferente.

¿Por qué motivo en particular te gusta más Rappi? ¿qué variables tomas más en consideración que hacen que prefieras Rappi?

La atención es súper personalizada. A cada rato me llega un mensaje, cuando me aceptan la orden, estoy monitoreando todo el trámite, saber en cuanto tiempo me va a llegar, a veces hay promociones y descuentos especiales de Rappi, suelen dar a veces Rappi créditos, beneficios de pago, ese tipo de cosas.

¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido a este contexto del covid-19? ¿lo usas más o de igual manera?

No, mucho más.

¿Más o menos cuantas veces al mes haces compras por app?

A la semana un mínimo de dos multiplícalo por 4, serian 8 veces al mes.

En cuanto a la decisión de compra, ¿cuales son los factores que determinan tu compra por aplicativo?

Depende, si me quiero pedir algo para mi, puede ser algo rico y saludable, pero ponte si quiero mandárselo a alguien o pedirselo a alguien el factor determinante es si es personalizado o no.

En cuanto a la atención al cliente, ¿has tenido alguna mala experiencia al momento de realizar algún pedido de comida por aplicativo? ¿cómo fue el proceso de atención al reclamo?

Si he tenido, por ejemplo, con Rappi, ponte he pedido unas 3 tortas y llegó solamente una y me habían debitado el total de las 3. Ese fue un ejemplo, la solución fue que a los 20 minutos presenté mi reclamo, soporte me contacto por teléfono y antes de resolver todo lo que hicieron fue antes comunicarse conmigo por teléfono e indicarme que solución podrían darme. Me reembolsaron básicamente todo.

¿Qué recomendarías en el proceso de atención al reclamo o básicamente estas conforme al 100% de cómo te atendieron tu reclamo?

Una de las veces se demoró dos días en que soporte se comunicara conmigo, y la recomendación me hubiese gustado que sea una compensación, porque te pueden dar una solución, pero sería mil veces mejor que te den una compensación por el mal rato que has pasado, como que fidelizas a tu cliente.

¿Tal vez algún porcentaje de descuento en la próxima compra, algo similar?

Claro, como es en el caso de los Rappi créditos o te den más beneficios.

Bueno Belén, te había comentado un poco acerca del modelo de negocio de YAMI, que te lo comenté justo antes de la entrevista y me gustaría saber ¿cuáles consideras que son los principales atributos de esta propuesta, si te agrada o no te agrada? y qué recomendaciones podrías darnos.

Sí recuerdo acerca de su *startup*, pero de arranque felicidades por la idea y de ahí el concepto es comida en casa, comida sana y también como ayudar a los cocineros y cocineras peruanas, me parece una idea interesante, siento que ya hay bastante competencia en ese rubro hoy por hoy, sobretodo porque en cuarentena la gente se está recurseando de mil maneras y toda la cuestión. Para mí un factor determinante es la personalización del producto, otra recomendación es que hoy en día la gente se está cuidando más, está cuidando sus macros, hay un alto porcentaje de crecimiento en ese público entonces fácil más allá de que los cocineros tengan su camarita y los clientes puedan hacerle su seguimiento, también saber cuánto están consumiendo a nivel proteico.

Es una muy buena apreciación de hecho que ya teníamos contemplado una posible mejora en ese sentido de que el cocinero no solo pueda comunicar correctamente las cualidades y macros de los alimentos que prepara, sino que haya una categoría que vaya para los menús saludables. En ese sentido, las personas ya podrían ir directamente a esta categoría de preferencia y poder hacer sus pedidos con mayor tranquilidad

Claro, que te cocinen o te hagan tus comidas de acuerdo con tus macros, o sea en verdad ahorita hay un montón de negocios así y son un golazo porque te preparan comida para toda la semana, es una muy buena opción.

Entrevista N°3

Entrevistado: Luis Sánchez
Edad: 29
Distrito: San Borja
Fecha: 16 de Diciembre del 2020

¿Cuáles son los motivos o circunstancias por los que realizas un pedido de comida por aplicativo?

En mi caso realizo pedidos al menos una vez por semana principalmente para cenas y para comidas familiares (comidas principales).

¿Qué aplicativos utilizas?

Alterno mi uso entre aplicativos como Rappi, Glovo y contacto directo por WhatsApp a algunos contactos de confianza que pueden preparar platos como Makis o por los contactos directos o servicios de delivery directos de algunas pollerías ya que no te cobran el costo del delivery.

¿Qué tipo de comidas o platos sueles buscar en estos aplicativos?

Principalmente comida rápida como Pizza, Makis y Brasas.

¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido al contexto?

Cuando se reactivaron los deliveries por contexto de pandemia, lo primero que empezamos pidiendo fueron comidas de cadenas reconocidas como pizzerías y de hamburguesas. A partir de ahí comenzamos a pedir con mayor frecuencia siguiendo todos los protocolos y cuidados cada vez que recibíamos un pedido.

¿Cuál es el proceso habitual que sigues antes, durante y después de la compra?

Como te indiqué, en mi caso, los pedidos suelen ser a través de un consenso familiar el cual incluso es planificado previamente porque ya sabemos que usualmente los viernes o sábados realizaremos nuestros pedidos.

Ahora no solemos realizar pedidos de nuevos lugares, sino que estamos fidelizados con los que ya pedimos con frecuencia debido a que ya tenemos buenas experiencias desde la calidad del producto hasta la calidad del servicio.

Si bien las promociones son un factor atractivo, en nuestro caso son un plus ya que solemos pedir en los mismos lugares y en los días que acostumbramos a pedir suelen activarse promociones atractivas.

Ahora en cuanto al pago, prefiero realizarlo siempre con tarjeta de crédito porque me parece más seguro no manejar efectivo debido al contexto.

¿Qué malas experiencias has tenido al momento de realizar un pedido de comida por aplicativo?

Recuerdo que al momento de pedir Makis en un lugar conocido cerca a mi casa, tuve problemas con la calidad del producto (parece que estaba malogrado) que incluso llegó a enfermarme. Hubo disculpas por parte de la empresa, derivado a través del aplicativo, y nos ofrecieron servicios gratis por un tiempo. Sin embargo, no volvimos a realizar pedidos en ese lugar.

Otra situación que recuerde, serían algunas incidencias con los motorizados al no tener mucho cuidado con mantener el distanciamiento o echar el alcohol de desinfección previo a la entrega.

¿Cómo fue el proceso de atención del reclamo?

Nos contactamos por las opciones que te brinda el aplicativo y también nos comunicamos directamente con el local del pedido. Felizmente la atención del reclamo fue rápida.

¿Cuáles consideras que son los principales atributos de la propuesta?

La propuesta me parece interesante y novedosa porque no conozco una propuesta similar en el mercado local. Además, esa preparación casera que tanto les gusta a los peruanos no la encuentras tan fácil en algún restaurante y menos en cadenas ya reconocidas. La sazón casera es más de pertenencia y esto lo puedes lograr con estas personas que muchas veces no tienen mucho alcance.

¿Qué características de la propuesta determinarían una posible compra por el aplicativo?

Me preocupa el tema de los estándares de salubridad que se pueda tener por parte de los cocineros que ofrezcan sus servicios por la plataforma. Sobre todo, ahora que cobra mayor relevancia por el contexto actual. Sin embargo, me daría más confianza si el cocinero tiene calificaciones o reseñas. Las referencias son vitales para que me anime a una posible compra. Es muy importante que los clientes tengamos alguna referencia de calidad sobre todo si de comida se trata.

De ahí me guiaría de las imágenes de los platos, descripción del emprendedor. Algo que pueda hacer más atractivo de la oferta. Ahora en mi caso, no me haría problemas con ir a recoger el pedido a un lugar cercano si ello implicase ahorrarme el costo del delivery.

Un punto que deberían tener cuidado es con las ventanas horarias que suelen ofrecer los emprendedores ya que suelen trabajar bajo pedido para que compren los insumos de preparación. En mi caso no hay problema, ya que comenté suelo hacer los pedidos con planificación, pero sí habría un problema con las personas que suelen pedir para el momento.

Entrevista N°4

Entrevistado: Lakshmi Castillo
Edad: 28
Distrito: Barranco
Fecha: 17 de Diciembre del 2020

¿Cuáles son los motivos o circunstancias por los que realizas un pedido de comida por aplicativo?

Respecto a la frecuencia de consumo pido de 3 a 4 veces a la semana y son para comidas principales debido a que no tengo mucho tiempo para prepararme algo debido a las extensas horas dedicadas al Home Office.

¿Qué aplicativos utilizas?

Ahora uso Rappi ya que tuve algunos inconvenientes con Glovo con el uso de mi tarjeta de crédito.

¿Qué tipo de comidas o platos sueles buscar en estos aplicativos?

Prefiero la comida japonesa como sopas Ramen, pizza, ceviches y tacos. Ahora lo que no he visto muchas opciones es de chifas salvo de los lugares ya conocidos.

¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido al contexto?

Antes de la pandemia realizaba muchísimos menos pedidos que ahora y eran principalmente por antojos.

¿Qué tomas en cuenta a momento de elegir un aplicativo de delivery de comida?

Es una combinación de precio y de comodidad.

Principalmente en lo que me fijo es en el precio del delivery. Siempre trato de mantener un gasto adicional de 5 soles, aunque ello dependerá del volumen del pedido que estoy realizando. Si es un pedido pequeño no sale a cuenta pagar un delivery casi similar al precio del producto.

En segundo lugar, en lo que me fijo es en las promociones. Los combos que suelen publicar tanto Rappi como Glovo son muy atractivos y a veces solo ingreso a esas opciones para ver qué podría pedir.

En tercer puesto estaría el tiempo de entrega, ya que como te indicaba, debido al Home Office es muy complicado preparar algo en casa, y al momento de realizar mi pedido también me fijo en los restaurantes que más rápido me puedan traer la comida que solicito en el momento.

¿Cuál es el proceso habitual que sigues antes, durante y después de la compra?

Primero lo que hago es entrar primero a Rappi para ver que opciones hay de acuerdo con lo que se me antoja comer en ese momento, mucho me guío de las recomendaciones o sugerencias iniciales que te aparecen del histórico de restaurantes que ya pediste antes. De ahí me fijo en las promociones que estén habilitadas y si no hay alguno atractivo lo que hago es entrar a un segundo aplicativo, en mi caso la segunda opción es Glovo para ver si tiene mejores promociones o hay alguna opción adicional de restaurante que prepare el tipo de comida que se me antoje en el momento.

Respecto al pago siempre lo realizo con tarjeta de crédito porque me es más rápido y útil.

¿Qué malas experiencias has tenido al momento de realizar un pedido de comida por aplicativo?

He tenido muy malas experiencias con algunos restaurantes de Sushi en que la calidad del producto no era buena y en otros casos con la presentación en la que llegaban (movido o revuelto) y a veces por culpa del motorizado que no tuvo cuidado con el transporte. También recuerdo que a veces no me incluyeron los complementos del pedido.

¿Cómo fue el proceso de atención del reclamo?

Estos aplicativos suelen tener el servicio de atención automatizado. Si bien es cierto la respuesta puede ser más rápido muchas veces no me dieron la respuesta adecuada y el proceso para que te atiendan por algo más específico puede demorar más. Mi recomendación sería que puedan dar la opción de que te puedas contactar con un asesor con quien puedas tratar directamente el caso que te ha sucedido.

¿Cuáles consideras que son los principales atributos de la propuesta?

La propuesta me parece interesante porque me recuerda a los emprendimientos que ofrecen menú cerca a las oficinas. Ahora, en mi caso si soy bien exigente con la comida por lo que

si la pensaría muchas veces antes de realizar algún pedido a un lugar que no conozco. Además, yo soy vegetariana por lo que mi exigencia puede ser mayor.

Reitero que sí me parece una opción interesante porque al peruano le gusta comer contundente y creo que la preparación casera que pueden ofrecer estos emprendimientos cumpliría con ello.

Otro punto que rescato de la propuesta es que tiene un componente social porque sé que con mi pedido podría contribuir con el desarrollo de alguna persona natural que lo necesite en este contexto complicado.

¿Qué características de la propuesta determinarían una posible compra por el aplicativo?

Una de las cosas que sí me preocuparía sería la salubridad de los alimentos y lo otro el tema de la calidad en la atención que muchas veces como no son restaurantes formales conocidos puede que no tengan protocolos en la atención. Respecto al primer punto, sería bueno de que el aplicativo garantice que los emprendedores con los que trabaje hayan pasado por protocolos o filtros que garanticen a los clientes algún estándar de calidad. Cosa que sí pasa con los restaurantes más formales que son fiscalizados por las municipalidades o entidades correspondientes. Yo creo que me sentiría más segura incluso si ya hay una comunidad que respalde con comentarios o reseñas.

Por otro lado, como te mencioné previamente, sería bueno que existan promociones que ayuden a activar la compra.

Finalmente, una sugerencia que les podría dar es que puedan manejar cupones o códigos de descuentos para que puedan impulsar las afiliaciones de nuevas personas. Es lo que hizo Rappi para atraer más personas a su aplicativo y yo me sumo a ello.

Entrevista N°5

Entrevistado: Ángel Vásquez
Edad: 30
Distrito: Miraflores
Fecha: 18 de Diciembre del 2020

¿Cuáles con los motivos más frecuentes o las circunstancias por las que normalmente realizas un pedido de comida por aplicativo? ¿En qué situaciones se da con más frecuencia?

Básicamente cuando no tengo tiempo en realidad, para cocinar. De hecho, por el tema de la pandemia, y ahora que todo el mundo hace home office, uno está, digamos, involucrado en actividades de la casa que antes no estabas acostumbrado, y pues sí me ha tocado tener que cocinar estos meses, entonces han habido momentos en los cuales he tenido tantas reuniones en el día, o demasiado trabajo que no me ha dado el tiempo, y ya eran 3, 4 o 5 de la tarde, y no he almorzado, entonces recurría a los aplicativos de delivery.

¿Qué tipos de comidas o en qué categorías se encuentran los platos que sueles buscar en los aplicativos?

Trato de comer saludable, pero a veces también ha habido ocasiones en las que he pedido algo no tan saludable, como comida marina o algo de fritos, pero trato de comer saludable.

Cuando buscas comida saludable, ¿cómo la buscas? ¿con qué palabras claves las buscas en los aplicativos?

Ensaladas o healthy food o algo con proteínas.

¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido al contexto de la pandemia? ¿Qué cambios has tenido en estos 9 meses?

Eso ha sido variable porque yo no he sido una persona que ha vivido mucho del delivery porque siempre he pensado que comer en casa es más saludable que pedir afuera, por más que sea un buen lugar, o sea comida saludable, he tenido esa crianza de no pedir tanto. Pero digo que es variable porque en la pandemia inicialmente no pedía nada porque todos estábamos con el temor de que el virus viajaba con los diversos procesos que la gente podía realizar al preparar una comida, al llevarlo o al recibirlo. Pero, cuando se nos informaba más del tema del virus, creo yo que tuve más apertura en poder solicitar más deliveries, y esto acompañado del factor del poco tiempo que siempre he considerado tener, hacía que me llevara a pedir. Entonces, por eso digo que es variable, porque en todos los años que tengo de vida nunca he pedido tanto delivery, pero en la pandemia inicialmente no, y luego sí he llegado a pedir bastante delivery, pero un tema de practicidad, por el tiempo.

Hay distintas opciones de aplicaciones de delivery de comida en general. A la hora que tienes que decidir por qué aplicativo hacer el pedido, ¿qué factores tomas en cuenta? O sea, ¿cuáles son tus factores decisión para decir “voy a pedir en esta aplicación o en tal otra”?

Las recomendaciones que tienen las aplicaciones por redes. Luego, los costos de envío, porque hay algunos que cuestan hasta más que el producto. Y, la cobertura, el radio de cobertura que tienen las aplicaciones. Hay algunos restaurantes que no aplican con algunos aplicativos, entonces por ahí descarto, voy descartándolos.

Ya cuando estás dentro de la aplicación, ¿cuáles son los factores que determinan tu elección de algún restaurante o de la comida que vas a pedir?

Suelo pedir en lugares donde he comido presencialmente. No me he arriesgado mucho en pedir algo que no he probado antes. Eso es por un tema ya mío, personal. Pero sí lo hago, digamos que me habré arriesgado pocas veces, lo he hecho en base a las recomendaciones que he encontrado por amigos o por redes. Entonces, las mismas aplicaciones me parece que le dan puntuaciones a cada restaurante, entonces por ahí también me dejo guiar.

¿Cuáles, ya realizada la compra, el pedido, son las expectativas que tienes del servicio, del servicio post venta o la experiencia en general?

Creo que la comunicación es básica, desde que haces el pedido, que te estén dando información de cómo va el proceso de recojo, de entrega de todo el pedido, porque me ha pasado que no te comunican nada, y de repente ya están en la puerta de tu domicilio, y hasta te pueden entregar el producto equivocado. Entonces, las expectativas que tengo son básicamente esas, que haya una comunicación fluida entre la aplicación y mi persona.

Ya luego de recibir el pedido, ¿sueles hacer este tipo de calificaciones, reseñas o hacer algún tipo de feedback en la aplicación, o llegas inclusive a compartir tu experiencia en redes sociales? ¿Cómo es tu comunicación ya con la aplicación o con la marca?

Por factores de tiempo, no lo he hecho. Lo he hecho pocas veces cuando el servicio me ha parecido muy bueno, o cuando me ha parecido muy malo. Pero con servicios neutrales me he abstenido de calificar o hacer algún comentario. Me he ido por los superlativos más que todo, si me va muy bien, lo comenté, si me va muy mal, de igual forma.

En el tiempo que vienes usando estas aplicaciones, ¿qué malas experiencias has tenido al momento de realizar pedidos? Y si has tenido alguna, ¿cómo ha sido el proceso de atención al reclamo o al impase que has tenido?

Sí, he tenido varias en realidad, y no sé si es específicamente con la aplicación o con el restaurante. Por ejemplo, en algún momento pedí algún tipo de producto, con un tipo de presa determinada, una parte del pollo que para mí es preferible, y me traían otra, y por más que me tomaba el tiempo de escribir en la aplicación, porque algunas aplicaciones te dan la opción de poder colocar comentarios, que cuando ya el asignado recibe tu orden recién lo lee, te responde. Entonces, yo me he tomado el tiempo de poder colocar “por favor, asegurarse de que me traigan tal parte del pollo que he pedido, y llamarme si tienes alguna consulta”, me he tomado el tiempo de hacer eso, y aun así me responden ok, o a veces no me responden. Y cuando se aparecen en mi domicilio, obviamente por el tema del contexto yo no puedo abrir el producto en la calle, lo tendría que hacer en mi domicilio, pero cuando lo abro no es lo que yo he solicitado. Y ahí se genera todo un problema porque cuando he tratado de dar mi queja, lo que hacen es derivarme a un soporte tecnológico que a veces dudo si es monitoreado por personas porque solo te llegan mensajes en automático, que dicen que alguien se va a comunicar contigo, pero tú tienes la molestia de haber recibido algo que no quieres. Y digamos, si eso lo asocias con que tienes hambre, o que tienes prisa, o tuviste un antojo fuerte de algo, y te llega algo diferente, te genera molestar. No he tenido buenas respuestas frente a mis quejas, lo que he recibido es mensajes en automático de que se van a comunicar conmigo, muchas veces he dejado el producto de lado porque no es de mi agrado, Otras veces he sido más tolerante, y he tenido que comer lo que me han enviado, y luego de un tiempo he recibido respuestas como “hemos revisado tu caso y te vamos a devolver algo de créditos”. Por ejemplo, me parece que en Rappi te devuelven cierto monto de dinero en base a la queja que tú realizas, y para esto tú tienes que tomarle una foto al producto de manera instantánea y dejar tu queja, y luego ellos lo evalúan, y de acuerdo a cuán afectado has sido, te devuelven una cierta cantidad de dinero. Me pasó que en algún momento puse una queja sobre esto de la parte del pollo que había puesto, y devolvieron un sol cincuenta. Y me pareció ridículo y hasta ofensivo, porque, uno, generaron el malestar de que yo tenía que consumir otro producto al que había solicitado, y otro, qué hago yo con un sol cincuenta. Me parecía una falta de respeto. Y lo que yo básicamente solicitaba era que me cambien el producto finalmente, pero eso nunca lo llegan a hacer. Yo creo que a veces las aplicaciones te dejan en abandono una vez que ellos ya han reportado que han entregado el producto, y poco o nada les importa a veces las opiniones de los consumidores. No sé si es porque hay una especie de monopolio, o porque la situación en la que nos encontramos nos hace depender a veces del servicio de delivery porque la gente no quiere salir o estar en contacto con otras personas, pero no he tenido buenas experiencias cuando se ha tratado de malas entregas. No he tenido una buena respuesta de parte de las aplicaciones.

Para terminar con la parte de la atención al cliente, ¿qué recomendaciones darías en este proceso de atención a reclamos?

Lo que yo recomendaría es que haya un call center en vivo que te pueda realmente solucionar el problema en el momento, no simplemente que te manden a una contestadora o a un mensaje automático. Luego, recomendaría, una especie de, no indemnización, pero una especie de compensación distinta a la que has pedido por este mal momento, porque creo yo, nadie se va a tomar el tiempo de tomarle la foto al producto no deseado, escribir y todo. Es en base a una mala experiencia. Recomendaría eso, que mejoren su apoyo, su soporte post-venta. Y eso, que para mi opinión, la post-venta es una de las partes más importantes de las ventas, porque es cuando el cliente finalmente da su comentario en base

a lo que has requerido, porque la experiencia de compra puede ser muy agradable, te pueden haber vendido muy bien el producto, tú puedes estar embellecido con todo ello, pero ya cuando lo tienes, y cuando lo disfrutas, o lo estás viviendo, es ahí cuando ya uno cierra el proceso de la venta, y a mi parecer es una de las etapas de las ventas, en las que las aplicaciones y los diferentes productos deberían tomar más énfasis.

(Luego de ver el video de la propuesta de negocio)

¿Qué te parece la propuesta? ¿Cuáles son las principales cosas positivas que puedes ver en el negocio?

Como propuesta, característica positiva que le veo es que esto daría oportunidad a que las personas puedan armar su propio menú y no estar encasilladas en las cartillas que tienen todos los restaurantes. Las personas que tenemos un régimen alimenticio ya programado con un nutricionista de por medio, a veces necesitamos variar de alimentos y no todos los restaurantes se adecuan a esto, entonces me parece que esta aplicación, como es un poco más casera al parecer, en que ciertos cocineros laboran de acuerdo a tu solicitud, me parece interesante porque se podría acomodar a lo que muchas personas buscan en el día a día, y no caer en los mismo platillos marketeados por todos. Pero, le veo un punto en contra dada la coyuntura en la que vivimos. Yo particularmente no me arriesgaría a consumir algún producto de una persona que no conozca tan bien, o que no tenga todos los certificados de sanidad, o sea reconocido, por el tema del Covid más que todo. Quizás en otro contexto me parecería más viable, pero actualmente yo soy un poco receloso de lo que como como. Si efectivamente he tenido que cocinar en los principios de pandemia, ha sido porque no hay de otra, evito procesos y no me contagio al tener que solicitar algo de afuera. Entonces, al ser una aplicación nueva y con cocineros que no sé si n conocidos o no, no sé qué tan sanitario puede llegar a ser en esta coyuntura. Por lo otro, me parece práctico, y sí lo consumiría, quizás en otro momento.

¿Qué otras oportunidades de mejora le ves a la propuesta de negocio?

Expresaría los costos, como para ver qué tan viable son y para qué sector está dedicado. Después, también colocaría los tiempos, es decir, con cuánto tiempo de anticipación debe solicitar el pedido, para ver si es factible o no. Si esto es elaborado en corto tiempo, tanto desde la petición de la orden hasta la entrega, sería bueno. Luego, como oportunidad de mejora me parece que, no sé qué tanto ayude, que estos nuevos emprendedores, promocionen sus productos en redes, en flyers, en comerciales, en algo que sea vistoso, que venda que realmente es un win to win, que es algo bueno.

¿Qué factores de decisión o qué características determinarían finamente que tu optes por hacer un pedido a través de esta aplicación?

Básicamente que el costo del delivery sea razonable, que no sea elevado. Luego, que tenga diversas opciones de productos, que no se encasillen solo en los comerciales, que los tiene el resto. Si esto es un producto nuevo, entonces tienen que ser novedoso, tiene que brindar algo diferente a lo del resto, porque si no me voy con los confiables, a los cuales ya los han auditado, les han revisado los protocolos, tienen la garantía no solo de cumplir los protocolos, sino de un prestigio de mantener en vigencia por ser restaurantes o lugares conocidos, entonces, como que haría mucho hincapié en que el producto que aquí me vendan sea novedoso en base al resto, para poder darle una oportunidad en experimentar. Luego, que la cobertura sea mayor, que llegue a todos los distritos, sin hacer exclusiones de manera que todos puedan disfrutar. Eso me parece algo importante porque sé de algunos amigos que consumen algunos aplicativos solo por el distrito en el que se encuentran, entonces, desde ahí ya te marcan un, “oye tú puedes usar esto, tú no”. Si este aplicativo es

más descentralizado, me parece que por ahí ya tiene un atributo a su favor a diferencia del resto. Y lo otro, promociones que es lo que a todo el mundo le interesa, las ofertas, las promociones y demás.

Entrevista N°6

Entrevistado: Milagros Gutiérrez
Edad: 34
Distrito: La Molina
Fecha: 18 de Diciembre del 2020

Cuando haces pedidos de comida por aplicativos, ¿cuáles son los motivos que te llevan a hacerlo? ¿En qué circunstancias sueles hacer este tipo de pedidos por delivery?

Cuando tengo hambre, puede ser almuerzo o cena, yo no cocino. Así que abro alguna aplicación, y lo que haya que esté cerca y que se entregue más rápido, es lo que pido. Lo más frecuente es porque es hora de almuerzo y no sé qué hacer, o abro una lata de atún, o pido comida. Si mi esposo tiene tiempo cocina, pero a veces cuando está loco con el trabajo y tampoco le da el tiempo como para con tranquilidad cocinar o freír, me dice “sabes qué, vamos a pedir comida”. También lo que nos ha pasado en algún momento, es que como somos 2 en la casa, hizo menestras y como no calculó bien las porciones, porque en verdad es la primera vez que cocina tantas veces, metió toda la bolsa completa de menestras, entonces salió una olla completa, creo que era lentejas o alverjas, que nos estaba durando cuatro días. Al tercer día de comer lo mismo, fue como que “basta, yo pago la comida, pídetes cualquier cosa”, y comimos pescado o algo así.

Entonces, cuando tú estás sola sueles pedir por aplicación, y cuando estás con tu esposo, depende de si él tiempo o no. Cuando buscan comidas por aplicativos, ¿qué tipo de comida o platos suelen pedir más?

Abro Glovo, y lo que hay, y normalmente es pura basura. Tratamos de pedir otras cosas, pero siempre es lo mismo, o sea, no hay nada variado. Por ahí lo más variado, el fin de semana, que es donde más encontramos cosas, es pescado, que creo que es de un dark kitchen que está por aquí cerca. Eso es lo que más nos gusta.

¿Y la aplicación que más usan, es Glovo?

Sí

Y suele ser comida chatarra, ¿qué tipo de comida chatarra?

Claro, lo que más hay es hamburguesas, y de ahí sigue pollo a la brasa. Es la misma basura. Chifa, sí tengo el número de mi chifa favorito, porque ese sí está por acá cerca y me gusta.

Y en el contexto de la pandemia, ¿cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo?

Claro, al principio no podíamos pedir nada, estaba prohibido. Ahí surgió el lado chef de mi esposo. Él se la pasó cocinando y llamando a su mamá a preguntarle, ella le iba indicando, y él iba jugando con la comida. Sabía de algunos platitos, pero su menú se amplió. Y cuando me tocaba a mí cocinar, lo único que sabía hacer era sancochar cosas, así que metía choclos, o huevos, o papas, y comíamos eso. Y abría una lata de atún, y ya está. Y así hemos sobrevivido hasta que volvió el delivery, y pudimos empezar a pedir más cosas de delivery.

Cuando vas a hacer un pedido por aplicativo, ¿qué es lo que tomas en cuenta al momento de elegir. Me dices que tu primera opción es Glovo, pero ¿cuál es tu factor decisivo?

Creo que por conveniencia. En algún momento probamos Glovo, y nos pareció que sí llegaban las cosas, y todo bien, solamente por eso seguimos pidiendo Glovo. No me gusta estar cambiando de aplicaciones a cada rato, por eso ni siquiera tengo Rappi descargado. Y si hay otra app de esa tipo, pues ni enterada. Y de ahí si no es por eso, es por aplicaciones directas del restaurante, tipo la misma app de Bambos.

Cuando les toca elegir un restaurante o un negocio en especial, ¿qué factor determina tu compra?

Primero abrimos la aplicación, y es como que ya, “a ver qué hay” como si fuera un catálogo, “¿qué cosa hay nueva?”. Cosas así raras, tipo poke bowls, chau. Comida asiática, tampoco, no comemos. Y seguimos bajando y lo que va quedando es pollo, pizza, hamburguesas. Si tenemos suerte, por ahí hay pescados. Va por ahí. Ese es el primer filtro, “¿qué vamos a comer hoy?, ¿a ver qué onda?”. Después de ver eso, vemos el tiempo de llegada, porque algunos, puede haber comida maravillosa, pero te dicen “ay, hoy no tenemos”, y te sale en oscuro, es como que “ok, no me vas a atender hoy”; chau. De ahí sale como que tiempo de llegada. Y lo siguiente que vemos, porque también nos ha pasado, como que para probar lugares nuevos, que te digo que es este del pescado, el ratio, o sea, nos sirve bastante ver el ratio de la valoración de otros usuarios. Hay unos como que “en este hemos comido y tiene 95% de valoración”, pero en el pescado que nos animamos a pedir, que no sabíamos nada, creo que tenía 98 o 99%, o sea a toda la gente le encantaba. Lo comimos nosotros, y nos encantó también. Finalmente para decidir la compra, si algún restaurante tiene una mala calificación, ni siquiera me voy a fijar en él.

Y en todo este tiempo que vienes pidiendo comida por aplicativo, ¿qué malas experiencias has tenido hasta ahora?

El tiempo. Básicamente lo que más me fastidia es el tiempo. Que alguna vez parecía que ya, y nos culpa de los repartidores, sino que debe haber tanta carga de gente que está pidiendo a misma comida en el mismo lugar, que demora mucho. Y otra cosa que también me molesta es pagar mucho por delivery. Ponte, el sitio de pescados me gusta mucho, pero no sé de dónde lo traen, que es el delivery más caro que pagamos para comer. Entonces, hay que estar millonarios para poder comer pescado de este lugar que nos gusta. No es mala experiencia, pero me gustaría pagar menos de delivery.

¿Y qué tal el empaque?

Bien, siempre que me han dado las cosas me las han dado en papel, lo han bañado en alcohol. O sea, sí muy bien. Aunque debo decir que el mejor protocolo ha sido directamente con Burger King. O sea, vino un repartidor de Burger King. Poco más y el brother desinfectaba todo el ambiente completo antes de entregarte el producto. Fue el mejor.

Y cuando has tenido estos problemas de tiempo de entrega, ¿has hecho algún reclamo alguna vez a Glovo o a Rappi?

No, nunca he llegado a ese punto. Al final es como que “ya, me estoy muriendo de hambre, pero qué más puedo hacer”. Cuando son deliverys directos de teléfono, tipo llamas a Las Tinajas y no viene tu pollo en una hora, y se demoran más tiempo, ahí sí he llamado al servicio al cliente, pero por aplicación de Rappi o Glovo, no.

Por ejemplo, en Las Tinajas, ¿cómo fue el proceso de atención al cliente?

Creo que me pasó porque una vez estaba demorando mucho, y cuando llamas a atención al cliente, te dicen “sí claro, acabamos de ver su orden, sí ha sido despachada, solamente que el conductor está en ruta, por eso se está demorando”. Como que te dan explicaciones de ese tipo. Y cuando llega el conductor a entregarte la comida, te dice también lo mismo, o sea en verdad sí se comunicaron con él. Como que, “sí, es que hubo justamente muchos pedidos en esta misma ruta y por eso me he demorado un poco más, pero aquí está”, listo. Y la otra vez que me pasó algo con Las Tinajas, fue que, imagínate que yo pedí un postre que era torta de chocolate, y me trajeron torta de tres leches. Recibí la comida, subí, empecé a tragar mi almuerzo, y cuando voy a ir al postre, que es ya después, digo “qué, pero yo no pedí esto”, y llamas pues. Yo ya me había comido toda la comida normal, pero el postre al final porque lo metí directamente a la refri, ni lo revisé, y cuando me tocaba comerlo, que habrá pasado una hora, digo “pero esto no fue lo que pedí, yo no recuerdo haber pedido esto”, y yo encima que tengo mala memoria, fue “yo no como esto, esto no pedí”, así que llamé y pregunté “mira, ha pasado esto, yo no quiero este postre porque yo no como esto, no quiero”, y vino un motorizado con el postre que había pedido para hacerme el intercambio. O sea, se demoró la vida, pero si vinieron a cambiarlo.

¿Qué recomendaciones darías en el proceso de atención a reclamos?

Que sea más rápido quizás. Me habría gustado que el cambio sea súper veloz, pero entiendo que se demoran un poco porque tienen que salir del punto, llegar a mí, luego traer las cosas, verificar, o sea, sí comprendo eso. Quizás todo habría estado mejor si desde el momento en que salieron a darme la primera entrega, se hubieran fijado un poquito de “hola, este un postre color blanco, no color negro que pedí yo”. No debió haber pasado el error.

(Luego de ver el video de la propuesta de negocio)

Ahora que has visto el video, ¿qué te parece la propuesta de negocio?

Bien. Lo único que no está ahí, pero entendería que lo vas a colocar, es, cuando dijiste “escoge al cocinero” es porque me vas a dar una reseña de quién está preparando mi comida. Y lo otro que también me dejó en duda, porque lo mencionan en el video, y eso fue como que “por qué tengo que ordenar eso”, es “coordina la entrega con tu cocinero, o la persona que prepara tu comida”. O sea, yo no quiero coordinar nada. Me gustaría que me digan “te cuesta el delivery 3 soles”. Si viene a pie, en bici, en scooter o en carro a dejarme la comida, ese es su problema, me tiene sin mayor cuidado.

¿Cuáles consideras que son los principales atributos o beneficios de la propuesta?

Que es comida casera, que es lo que no encuentro en la aplicación, en el Glovo, encuentro pura basura y cosas estándar, y aburre. A veces me gustaría, un día comer locro con papas o algo así, que suena medio sonso, pero da ganas de comer comida más simple, y nadie me la ofrece. Se me está haciendo agua la boca por comer logro. O, no sé, frejoles, sí. Una propuesta así, casera.

¿Qué características, dentro de lo que has visto en la propuesta, determinarían o serían determinantes para tu decisión de compra?

Como yo no conozco quién va a cocinar la comida o qué cosa va a hacer, probablemente aplica el mismo filtro que hago en Glovo. Finalmente para mí sería importante ver la valoración de otras personas, no comentarios porque la gente a veces comenta huevas, si no “¿te gustó o no te gustó? ¿Cuál es el ratio de gusto?”. Si te gustó, y es comida, la gente lo va a recomendar. Puntaje.

¿Algún otro comenario?

Yo me imagino que también el principio, cada persona va a colocar su precio. En mi caso particular, cuando ves un precio más alto podría ser mejor calidad, y eso lo cruzaría con el ratio de like o dislike, y de ahí sacaría mi proyección aritmética, algebraica, de qué cosa me conviene o no comprar. Pero, y también leyendo la reseña de quién está cocinando. Si veo una foto con una cocina terrible como la mía, no compraría esa comida, pero si veo una cocina limpia, probablemente sí.

ANEXO 4: Entrevistas a cocineros para investigación de mercados exploratoria

Entrevista N°1

Entrevistado: Tania Canevaro
Negocio: Gaudium
Distrito: La Molina
Fecha: 12 de Diciembre del 2020

¿Cuál es tu nombre y a qué te dedicas?

Mi nombre es Tania Canevaro, tengo 24 años, soy emprendedora de la marca Gaudium catering, más que todo me especializo en la elaboración de bocaditos, tortas a pedido, normalmente hago pedidos con dos días de anticipación y la empresa comenzó, hace unos dos en años en octubre del 2018.

Hemos cambiado un poco el rubro en el sentido de que antes nos dedicábamos a la decoración de eventos; pero ahora hemos, nos hemos, limitado en la elaboración de postres y bocaditos, cosa que antes solo hacíamos bocaditos, por ejemplo coffee breaks, cosas más empresariales ahora estamos enfocándonos en postres y bueno la elaboración de los bocaditos como ya dije

¿Cuánto tiempo llevas con el negocio?

Comencé hace dos años, en octubre del 2018 ya vamos

¿Cuáles son los planes que tienen Gaudium a futuro?

Bueno, la verdad es que yo como emprendedora si me veo futuro, pero, pienso irme a estudiar una maestría en el extranjero, en ese caso yo dejaría mi negocio en stand by, más que todo lo hago uno para tener más experiencia, más conocimientos en este tema de catering, y regresar uno con más capital, para poder de repente llevarlo a algo más físico, de repente en una cafetería, algo relacionado al tema, y bueno, osea, yo digo, aproximadamente de acá a 5 a 6 años, pienso yo que volvería de Europa que es adonde quiero ir.

Actualmente ¿cuál es el proceso digamos que tienen de la venta, desde la preparación digamos de los alimentos, pasando por el proceso de venta y el proceso de entrega? ¿cómo se maneja toda la parte operativa?

Para empezar en general, cómo es el proceso de venta que tienes de preparación y entrega. Lo primero que hacemos es: se recoge un pedido, normalmente sería con dos días de anticipación, se les pide a los clientes, las ventas se hacen, perdón, los pedidos de hacen a travez de las redes sociales, Facebook, instagran, o whatsapp depende si es por contacto, con dos días de anticipación, y hay veces, cuando estamos más desocupadas. Esta empresa es familiar, es decir mi mamá y yo nos estamos encargando de la elaboración y del delivery, una vez recibido el pedido, hacemos la lista de compras, que es lo que tenemos que hacer para ese día, un día antes vamos a hacer la adquisición de materias primas ingredientes, normalmente lo hacemos en esta situación con un carro propio de mi mamá, claro tomamos las medidas claro!, siempre salimos con los mamelucos, y en esta situación más hay que tener en cuenta toda la higiene. Normalmente vamos al súper mercado, para que sea más seguro todos los ingredientes, de calidad también y regresar, para ya la elaboración de, depende de los que nos pidan, una torta o digamos unos bocaditos lo que

hacemos es que desinfectamos todo, todos los productos que hemos comprado, dependiendo si son frutas: agua y lejía; luego dejamos remojando en agua y los demás le echamos alcohol a los empaques, que es lo que tengo que hacer. Se elabora un día antes o unas horas antes, dependiendo del pedido y de la anticipación. Nos contactamos con la persona si es que es un regalo, porque también hacemos packs de cumpleaños. Si es un regalo pedimos toda la información hay una lista de contactos, el nombre de la persona que va a recibir el pedido, el número, porque ya ha habido veces que hay personas por ejemplo que no te dan el número de teléfono y que a las finales no se ha podido concretar el envío del pedido, entonces por eso siempre tenemos una lista de ¿qué es lo que necesitamos? antes de realizar un pedido, normalmente pedimos el 50% de adelante para asegurar la venta y una vez que ya el mismo día de entrega, normalmente usamos nuestro servicio bueno el de mi mamá, carro de mi mamá para hacer los delivery, cuando es cerca; por ejemplo nosotros nos encontramos en La Molina, cuando son zonas aledañas como son: La Molina Surco y San Borja, nosotros nos encargamos del delivery que es también un costo adicional, cuando ya es más lejos que tratamos de evitarlo, pero también lo recibimos pedidos de otros distritos lo hacemos a través de un delivery con el que ya estamos trabajando unos meses.

¿Es un proveedor digamos, no es como una aplicación como rápido Glovo, sino es un delivery externo?

Antes de la pandemia si trabajábamos con un Rappi y Glovo, pero últimamente me he dado cuenta que sus precios son más elevados, y además que hemos escuchado ya en las noticias y todo lo que ha salido por la televisión, que no es seguro, no se sabe que protocolo siguen; entonces es mejor contactarse con una persona, una empresa o un emprendedor también que es un poco más seguro que ya sabemos cómo trabajan y todo eso.

¿Uds. están trabajando con una empresa pequeña, un emprendedor de delivery o empresario?

Sí, es un emprendedor, para Gaudium estamos trabajando con una empresa que se llama “Shalondelivery” que es un emprendimiento.

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para impulsar tu negocio?, es decir para llegar a más gente para promocionar más tus productos.

Definitivamente el principal obstáculo es la competitividad, ahora en pandemia han salido digamos, han surgido un montón de emprendimientos relacionados a los que son elaboración de postres y también han salido otros, emprendimientos de postres ya saludables, depende, dependiendo a que sector se quieren dedicar pero lo que yo hago normalmente, es trabajo por campañas, siempre yo estoy publicando historias en Instagram, como para tener a mis seguidores activos en mis redes, no perder el contacto, siempre yo soy la que responde los mensajes, casi siempre me acuerdo de los clientes que me piden, clientes frecuentes entonces mantengo una lista de esos contactos; de clientes frecuentes por ejemplo y nuevos clientes.

¿Cuáles son los reclamos o quejas o situaciones más frecuentes, que se te han presentado hasta el momento?

Ya, me acuerdo una, que justo también fue en pandemia, lo que pasa también, como te decía no elaboraba mucho postre, más me dedicaba a coffe breaks y bocaditos y eventos; ahora estoy elaborando por ejemplo más los crocantes de manzana, de pye de pecanas, tortas pequeñas y justo por ejemplo una señora que era “nuevo cliente” me contactó por Facebook y un reclamo que ella tuvo fue, que no le especificué el diámetro de la torta algo

así, pero fue una de mis primeros clientes en el tema de tortas, yo no especificué el diámetro, más las porciones sí, pero tú sabes, que depende de la persona como corta la torta al final, cuántas porciones salen, entonces en esta oportunidad el problema fue el diámetro, así que claramente eso yo lo tengo en cuenta para las siguientes oportunidades que alguien me consulte.

Es importante brindar información completa a través de las plataformas que estás usando.

**¿Algún otro tipo de reclamo que hayas tenido o que hayas tenido que afrontar?
¿Digamos como post venta, como servicio al cliente?**

Justo te iba a decir uno y ya se me pasó, algo relacionado con esta misma clienta ¿qué más me dijo? ya, entonces hay muchas personas, creo que la mayoría, que quieren todo muy rápido, por ejemplo: me dicen con un día de anticipación, que quieren torta, mañana a las 10 de la mañana, entonces yo por no decir que yo no trabajo de esta forma, o sea yo no tengo una cafetería que tengo todas los postres o tortas ya listas hechas un día antes, a mi me gusta trabajar con productos frescos y yo hago a pedido; si me dices 6 horas antes para preparar una torta, mira, mi procedimiento de una torta es: yo hago el keke, el biscocho en la mañana, dejo que se enfríe; no lo meto a la refri para evitar tiempos no, lo dejo que se enfríe en temperatura ambiente eso también ayuda a la textura de la torta porque si tú te evitas digamos ese tiempo, de enfrió de esa torta y lo metes a la refri, definitivamente la textura de ese biscocho va cambiar. pues de repente que se pone un poco más duro etc., entonces yo no me puedo saltar esos pasos, para mí como emprendedora porque a mí me gusta que las cosas que yo hago, salgan bien y con un buen sabor, entonces yo siempre les trato de decir a mis clientes, por lo menos a las personas que me piden con un día antes o con horas antes, cuando, cuando yo puedo hacerlo yo si lo hago. En el tema del brownies, de bocaditos más que todo, eso sí se hace rápido, no es necesario un tiempo de reposo, en cambio una torta, un pye, un crocante, toma un poco más de tiempo, por ejemplo: masas, galletas también por ejemplo, en las masas si se tienen que refrigerar por temas de texturas; entonces hay personas que no entienden eso y que simplemente quieren su pedido para el día siguiente que yo debería hacerlo porque es a lo que me dedico, no, hay personas que si me han tocado como esta señora de la torta que lo quería para el día siguiente, es más me dijo que le vendan fosforo y que le venda una vela.

Bueno ya hemos hablado un poco sobre los cambios que ha habido durante el contexto actual de la pandemia, me podrías profundizar un poco sobre ¿qué medidas implementaron cuando inició la pandemia? ¿cómo cambiaron las cosas, y qué dificultades se presentaron?

Sí, definitivamente se implementó un protocolo, se tuvo que hacer un protocolo primero en Word, o sea yo con mi mamá, hemos tenido que ver más o menos todos los procesos que de repente antes no se hizo simplemente en nuestra cabeza estaba, así, primero que teníamos que comprar, luego llegar a la casa, guardar todo, al día siguiente yo hacer todo, yo soy la que cocino en este caso; pero ahora es un proceso que ya se debe de terminar en físico, por decir, entonces después los implementos que usamos, en el protocolo de higiene, nos hemos tenido que comprar, por ejemplos mamelucos, las dos tenemos, protectores faciales también, mascarillas, guantes de ser el caso, porque cuando trabajamos con masa por decir, no se siente la textura de la masa cuando utilizamos guantes, en este caso si se requiere que se quiten los guantes pero por decir lavarnos las manos, en cada proceso, tú le echas harina a la masa, te lavas las manos, le echas sal, te lavas las manos, todo eso se ha implementado, normalmente se hacía antes, si se hacía, pero en estos casos, en este contexto se ha implementado mas que todo los materiales que usamos, por decir los mamelucos para hacer las entregas más que todo, después mandiles, eso es lo que estamos usando nosotros y en

todos los procesos, en los delivery también tratamos de hacer lo siempre nosotros, si es que ya no se puede, contratamos ya a una persona.

¿Qué medidas de seguridad están implementando, les preguntan, están interesados en saber cómo están cuidando los de la pandemia?

Definitivamente cuando al comienzo, cuando recién comenzó la cuarentena, si, todas las personas preguntaban por los servicios que ofrecíamos, si preguntaba, de todas maneras siempre hemos tenido fotos de como es lo que elaboramos las cosas, entonces siempre le mandábamos para que ellos se sientan seguros, también le tomamos fotos cada vez que cuando íbamos a entregar un producto por ejemplo, eso parece que no te comenté, en el delivery nosotros usamos una banquita, una canastita y dentro de la canastita ponemos los insumos, le echamos alcohol encima todo protegido con plástico y tenemos un proceso, nos alejamos un poco para que el cliente venga lo recoja, y luego desinfectamos nuevamente, la canasta, la banquita y nos vamos en el carro. Si todos esos procesos se implementaron y tratamos de siempre dar a los clientes o posibles clientes esa seguridad, en este caso sobre todo de la pandemia.

(Luego de ver el video de la propuesta de negocio)

¿Cuáles son los beneficios que esperarías al afiliarte a esta plataforma cómo negocio?

Yo considero de repente en involucrarme mas en temas de porciones, que es algo que yo ya había evaluado, todavía no lo he implementado, porque yo ahorita, por decir estoy vendiendo mas que todo postres enteros, pero si he visto un mercado objetivo en el que si están dispuestos a adquirir porciones pero decir yo estoy en un grupo de Molivecinos y yo he visto que bastantes personas públicas ofrecen porciones por decir un día o un día antes o dos días antes te dicen por si acaso el sábado voy a tener porciones es de capcake, entonces ahí ya la gente se puede ir pidiendo pero yo todavía no me he involucrado mucho en ese tema, porque todavía no me he comprado por decir los empaques para porciones tengo empaques para postres enteros, pero si lo he evaluado y si me parece interesante.

¿Cuánto estarías dispuesto a que se te cobre como comisión de la venta, me dejo entender? ¿Por parte de la aplicación?

Personalmente dependería de la venta, pero en caso vaya bien y se aumente una ganancia o este sector se vuelva un poco más alto yo si estaría dispuesta a asumir un porcentaje, ahorita no te podría decir porque todavía, no he sacado mis costos ni mis precios de porciones, entonces no puedo dar una cifra específica, pero me refiero que podría ser un porcentaje.

Entrevista N°2

Entrevistado: Pedro Mendoza
Negocio: Amber
Distrito: La Molina
Fecha: 8 de Diciembre del 2020

¿Cuál es tu nombre y a qué te dedicas?

Mi nombre es Pedro Cristian Mendoza Barrientos, tengo 31 años, soy diseñador gráfico, mi hobby es la cocina, me gusta cocinar, bueno, estaba estudiando marketing en la USIL, pero lo dejé por lo de la pandemia, pienso retomarlo quizá el próximo año viendo cómo nos va.

Tengo un emprendimiento con mi madre y con mi hermano, la idea surgió de los dos y ofrecemos menú casero al distrito de la molina con el envío gratis a la urbanización de Santa Patricia y un recargo de 5 soles fuera de esa la fuera de esa urbanización.

Quería preguntarte primero, que me cuentes un poco más acerca de tu del negocio ¿Cómo empezaron? ¿Cuánto tiempo tienen?

Ah ya, bueno, a consecuencia de la cuarentena mi madre dejó de trabajar, ella tenía un restaurante, tuvo que alquilarlo, el local que tenía es un local propio, lo tuvo que alquilar, y se quedó en casa, yo por suerte el trabajo lo mantengo, pero estoy trabajando desde casa, mi hermano también se quedó sin trabajo, él también se dedica a la cocina, entonces, a partir de esto, tuvimos la idea de generar ingresos, para ella, para él, entonces, quedamos en seguir ofreciendo comida, una comida casera. Mi hermano, él es técnico de cocina estudió en el de Galia, entonces, por la parte de él es todo lo que es la cocina, la parte de la comida, por mi lado es todo lo que es el movimiento de las redes sociales, la presentación y la comunicación, entonces, bueno nos divertimos en realidad, nos encanta la cocina a los tres, recién tenemos, casi dos meses con este emprendimiento y digamos estamos creciendo.

¿El negocio tuvo que cerrar a raíz de la pandemia porque era un restaurante físico?

Sí, el restaurante de mi madre era una cubichería, quedaba en la entrada de Cieneguilla, bueno pertenece al distrito de Pachacamac, está por la curva de Manchay; ella tiene un local propio ahí, y se dedicó al rubro del restaurante por mucho tiempo, como treinta años tiene ella ya en ese rubro, entonces, dejó de trabajar, tuvimos esta idea y seguimos con esto.

¿Cuándo surgió la idea de negocio?

En octubre.

¿Me podrías contar qué planes tienen a futuro con el negocio?

Sí, así como te comentaba esto salió como una idea digamos, a ver qué pasa pues, o sea, también comentarte que no estamos, no somos formales, tenemos poco tiempo y estamos viendo primero el movimiento del mercado, sí, tenemos un plan a futuro, viendo como seguimos, ganando más clientes, dependiendo la cantidad de los clientes que mantengamos este, vamos a formalizarnos y seguir pues, tenemos más ideas, tenemos planes de seguir sacando comida en la noche por ejemplo los sábados, los viernes y sábados, vamos a ver si nos expandimos un poco a otros distritos, pero, por mientras, somos solamente en el distrito de la molina, más centrado en Santa Patricia.

¿Cuántos pedidos hacen al día en promedio?

Más o menos, un promedio de quince, de quince menús, los sábados puede variar, llegamos hasta veinte, un promedio entre los menús que vendemos son quince menús, y podemos llegar a veinte los días viernes y sábado.

¿Cuál es tu proceso de venta? Es decir, ¿cómo llegas a captar clientes? ¿cómo es todo el proceso de preparación de la comida? ¿cómo es el proceso de entrega? si me puedes detallar más o menos cómo son todos esos procesos operativos.

Sí, por la parte que te comentaba de mi hermano, que él es técnico de cocina, él hace las compras en la mañana, se va al mercado a traer los insumos del día, para esto, ya tiene en la noche la idea del menú para el día siguiente, entonces, él se va temprano, llega con las cosas, empiezan, con mi mamá a trabajar a eso de las 9:30, se organizan y hacen el menú, yo hago la carta del día, lo mando a los clientes que ya tenemos, y después posteo más o menos a las 10:30 de la mañana en el Facebook y después lo que hago es, este compartirlo

en grupos de la molina, y así es donde captamos el número mayor de consumidores y una vez que tengamos los pedidos, empezamos a repartir a las 11:30-12 del mediodía, tenemos una bicicleta y con eso repartimos, cuando es más lejos, tenemos que irnos en taxi o llamar un, un motorizado.

¿Y la totalidad de los clientes los han captado a través de redes sociales?

La mayoría, digamos que un 60-70%, el resto si son por, por un primo que trabaja en el Banco de Crédito y amigos de él, amigos de sus amigos, y así se llegó a jalar gente.

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para impulsar a tu negocio, es decir, para captar más clientes? ¿qué dificultades has encontrado?

Como tengo un trabajo, yo solo estoy aquí, solo para hacer la comunicación, estoy pendiente digamos de casi, de la totalidad del proceso, creo que por estar pendiente a mi trabajo digamos, no le presto mucha atención a una mejor comunicación en las redes sociales, entonces, digamos que, por ahí, quizás, por mi tiempo, porque somos solo tres personas, entonces, nos repartimos entre mi hermano, él tiene que hacer los envíos, yo que a veces por unos momentos, porque los pedidos son de aquí cerca de la casa, entonces, salgo, envío y regreso rápido, digamos que también, por ahí, el problema es no abastecernos para ganar tiempo, para querer una amplitud de clientes, o sea, no queremos fallarles a los que ya tenemos por no llegar, entonces, creo que por ahí también va estas dificultades.

¿Cuáles han sido los reclamos, las quejas, o las dudas que suelen tener de sus clientes?

Por suerte no tenemos ninguna queja, en términos de rapidez o quizá de higiene, sólo sí hemos tenido y no es por este no se afanarnos, sino que, muy buenos comentarios hasta en nuestra página de Facebook nos dejaban comentarios a nosotros, no pensábamos que podían reaccionar así, pero sí, tenemos muchos muy buenos comentarios, también en el WhatsApp, donde nos contactamos con los clientes, también nos hacen muy buenos comentarios, sólo que a veces hay clientes un poco más exigentes y digamos que les gusta mucho la comida, les gusta el ají que hacemos, y por ahí salió una clienta, que es muy querida porque ella desde un inicio estuvo con nosotros, pero si, por ejemplo, nos decía: “Está muy picante, por favor, bájenle el picor.” “Está un poco dulce el refresco, por favor, tienen que bajarle.” entonces, nosotros decíamos: “ya, este, ¡claro que sí!, muchas gracias por tu opinión porque así nos haces mejorar”, entonces, este, esas recomendaciones, esas opiniones para nosotros es muy muy valiosa, pero después no hemos tenido ninguna queja, por suerte. Tratamos de hacer lo mejor.

Sé que empezaron el negocio ya dentro de la pandemia, pero con todo este contexto de la preocupación de la gente por cuidarse del virus, ¿qué medidas han implementado?

Claro, por ejemplo, todos los productos que traemos es lavado, tenemos una higiene que digamos es muy cuidada, usamos redecillas para el cabello, usamos tapabocas, tenemos implementados alcohol en la mesa del despacho, trabajamos con guantes para hacer todo lo que es el armado de los pedidos, llevamos alcohol, bueno, siempre trabajamos con alcohol para hacer los envíos, tenemos una bolsa aparte donde van nuestras bolsitas del menú, nosotros no tratamos de tocarlo, siempre le decimos al cliente que por favor lo pueda sacar de la bolsa principal que tenemos para que no haya mucho contacto, digamos que no hemos tenido ningún problema con eso.

(Luego de ver el video de la propuesta de negocio)

¿Qué te parece en principio la propuesta?

Sí, me parece genial, creo que hay varias aplicaciones también que hacen esto de reunir el producto casero con algún cliente.

¿Qué beneficios o que cosas positivas le ves? a ti como emprendedor, o sea, del lado de los cocineros, ¿qué beneficios podrías tú, resaltar de esta propuesta?

Ya claro, mira, primero, en general la idea me parece estupenda, o sea, estas aplicaciones de todo lo que es trabajo casero, más en particular lo de la cocina, me parece muy bien primero; por lo que pasó en la pandemia, toda esta gente que, digamos que la familia es un gran templo para poder levantarse económicamente y generar un ingreso, nos abre las puertas como intermediario para conseguir al cliente final y nosotros poder seguir trabajando con lo que tenemos, no solamente para nosotros, también para algunas personas, digamos, las amas de casa que siempre, digamos, las juzgan, qué se yo, que no es un trabajo, pero, la mayoría pensamos que si lo es, y todavía ayudamos el doble, entonces, de repente, ellas también, nunca han pensado tener una facilidad de poder hacer su trabajo en casa y poder venderlo, creo que por esa parte es una alternativa genial.

¿Qué beneficios esperarías conseguir a través de la plataforma? ¿qué beneficios como negocio esperas conseguir?

Claro, por experiencia, definitivamente conseguir clientes a la primera es lo más difícil, yo creo que los beneficios que yo esperaba sería este, la confianza de la aplicación como marca para que los clientes puedan llegar a nosotros y bueno, la cantidad de clientes que puedan tener cada emprendedor en sus casas, que es lo más difícil de conseguir, bueno, y mantenerlos que cada vez es más complicado, otro beneficio, facilidades, por ejemplo, yo me imagino que, de repente pueden exigir o pedir que se formalicen o que tengan tales protocolos, cuidados, requisitos y facilitarnos, decírnos o apoyarnos, recomendarnos, qué podemos hacer, qué podemos no hacer, consejos, contactos, eso, aparte de ser intermediario y conseguir los clientes.

¿Cuánto estarían dispuestos ustedes a sacrificar de esos ingresos, para poder conseguir todos esos beneficios?

Va a depender, por ejemplo, nosotros tratamos de bajar nuestros costos para llegar a un precio por debajo del promedio que hay en el mercado del distrito de la molina, porque nuestro mercado todavía está acá en el distrito, entonces, digamos que los costos pueden llegar a ser un poquito más del 50% de nuestro precio final y bajarle, bajarle digamos, sacrificarle de esa ganancia, ponte, por ejemplo, nuestro precio es diez soles el menú, ponle, nosotros perdemos, no perdemos, nuestro costo sería cinco soles, cinco soles nuestra ganancia, y de esos cinco soles, yo creo que, menos de un sol podríamos sacrificar de cada menú.

Entrevista N°3

Entrevistado: Neil Villalobos
Negocio: La Tía Mechita
Distrito: Barranco
Fecha: 9 de Diciembre del 2020

¿Cuáles tu nombre y a qué te dedicas?

Soy Neil Villalobos Ortega, soy administrador en Hotelería y Turismo de la Universidad San Martín de Porres, llevo en el rubro de alimentos y bebidas casi veinte años, actualmente llevo de emprendedor casi diez años, este es mi tercer negocio, o cuarto perdón, y tiene, va a cumplir un año ya de lo que he creado, que es la “Tía Mechita”, que empezó como un “huarique chimbotano”, porque soy, mi familia es de Chimbote, de parte de mamá, y quería añorar esos sabores del Norte chico, que es lo que quería hacer un pequeño homenaje a Chimbote, con el nombre de mi tía, que es Meche, por eso la “Tía Mechita”, que son de Chimbote, pero bueno, con todo este tema de la pandemia se transformó un poco y me he vuelto casi un “Street food”, trato de vender, “comida callejera” pero hecha con buenos productos, bien presentados, con precios accesibles a todos.

¿El negocio de la tía mechita lleva ya un año? ¿Cuánto tiempo? ¿Hace cuánto tiempo se fundó?

Sí, un año, octubre-Noviembre; empecé el quince de octubre, el año pasado.

¿Actualmente tienes todos tus implementos en casa?

Si, tengo un espacio, como tenía todos los equipos del restaurante, adapté un espacio en mi casa y creé una cocina.

Me comentabas que tú tienes, tenías un espacio físico inicialmente en la victoria y ahora ¿todo es a través de internet?

Todo es online, si, delivery, WhatsApp. Adquirí una moto para poder tratar de avanzar un poco con los pedidos, creo que el negocio se va amoldando a las temporadas, a las épocas, a los acontecimientos externos. Todo influye, y creo que estoy tratando de darle una visión mucho más práctica con el tema de la “Tía Mechita”, volverlo tal vez un “fast food”, tocando cosas peruanas, adaptándolas tal vez a los sabores peruanos, algo así estaba tratando de mentalizarme, algo así a futuro veía, algo así era mi visión con la “Tía Mechita”.

Actualmente ¿Cómo es tu proceso de venta? ¿cómo captas a los clientes?

Trabajo con grupos de Facebook de la zona de Chorrillos, Barranco, contrato los servicios de Facebook, de Instagram para poder hacer publicaciones, para llegar a mi segmento que es casi cinco kilómetros alrededor de mi punto.

O sea ¿Haces anuncios en Facebook?

Y Rappi, trabajo con Rappi; hago anuncios en Facebook y en Instagram y trabajo con Rappi que también es como una plataforma de ayuda al marketing.

¿Me puedes comentar un poco sobre cómo es todo el proceso de preparación?

Bueno, trabajamos como siempre trabajamos en restaurante, en pequeñas raciones, los platos, solamente tengo una cantidad de dieciocho a lo mucho en mi carta y les damos rotación de acuerdo a los pedidos que van saliendo. El tiempo de preparación es de 30 a 45 minutos aproximadamente.

¿Cuántos platos ofrecen al día? o ¿qué variedades ofrecen al día?

Es muy variable realmente, la coyuntura externa, influye mucho para tener una buena venta ¿cuántos platos vendo al día?, realmente es relativo, diez, quince, ¿por qué me dices variedad?

¿Cómo es el proceso de entrega del producto?

Todo se embala con los protocolos adecuados, trabajamos con papel craft, tratamos de usar envases, biodegradables y tenemos un tiempo estimado de entrega del producto al cliente, personalmente yo soy el que se lo entrego, cumpliendo todos los protocolos en mi moto.

¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que han tenido o que se les presenta?

Tal vez los tiempos, cuando se cruzan pedidos de Rappi con pedidos de WhatsApp, ahora dejamos que Rappi espere un poco más, porque, tratamos de no quedar directamente mal nosotros, tenemos un tiempo de espera, cinco o diez minutos esperan por demás porque se cruzan los pedidos, somos pocos en la cocina y al ser multifuncional tal vez arriesgo mucho, pero la situación ha estado muy estable, así es que, no me ha permitido, tal vez a contratar a alguien más, para poder manejar la situación, pero igual, le damos con todo y problemas, esa es mi prioridad, siempre cumplir con la hora estimada, siempre cumplir con el producto que llegue adecuadamente, creo que eso es, como ya no tienes un servicio presencial ante el cliente, el resto, tanto tu presentación, como tus tiempos y la manera en que tú le respondes al cliente por WhatsApp, por teléfono, influye mucho en tu servicio.

O sea, tú consideras que ahora que tienen este modelo digamos, virtual, ¿están menos propensos a las quejas o a los reclamos de los clientes, porque hay una atención más personalizada, a eso te refieres?

Tal vez sí, tal vez no, porque si he tenido, si he tenido quejas igual, hay veces que me puedo olvidar una cancha, porque ofrecemos sopas me olvidé la cancha, o tal vez al cliente le pareció que la porción es muy pequeña, lo interesante de este rubro es que todo es relativo y los clientes se han vuelto tan variables en cuanto a gustos, exigencias, que uno no se espera lo esperado, pero para eso está la experiencia también, que te ganes el soporte para poder manejar las situaciones, es por eso que tal vez que mi radio de atención con mi moto no es tan distante, para no tomarme mucho tiempo llegar a ellos, por si cometiera algún error en sus pedidos.

¿Qué barreras o qué dificultades encuentras actualmente para hacer que tu negocio crezca?

No sé, ¡muy buena pregunta ah! Creo que todo el tema externo político ha afectado mucho el consumo, los pequeños negocios, lo otro es el factor externo que también es el tema del virus, que hace menos propenso a que tú no puedas hacerle llegar un volante porque tiene miedo de dejar una cosa que no esté desinfectada, entonces, todos esos factores externos me ha dificultado, no me ha permitido llegar al cliente bien porque al entrar, a Chorrillos, salir de La Victoria para entrar a Chorrillos fue un nuevo segmento, he tenido que modificar algunos precios, crear unas ofertas, que son muy pocas las que he creado realmente, y llegar a grupos de Facebook para poder llegar a ellos, en Chorrillos hay varios grupos.

Yo te encontré en un grupo de Miraflores en realidad.

¿A sí? mira, siempre trato de estar pendiente en los grupos, este, hay mucho grupo, mucha variedad, mucha manifestación, hasta por medio del Facebook, entonces, siempre que estás pendiente de la solicitud de la gente que escribe en un grupo, la gente escribe: ¡Quiero un caldo de gallina!, yo estoy ahí pendiente de los grupos.

¿Al día aproximadamente recibes quince pedidos, o sea, quince clientes?

Sí, es un promedio, un promedio de diez, siendo de un fin de semana, realmente mi venta a estado baja.

Y de estos quince clientes ¿cuántos son por Facebook? o ¿cuántos son por Rappi? y ¿cuántos son ya recurrentes más o menos? ¿me puedes dar una idea de dónde vienen tus clientes principalmente?

Sí, yo diría que un 50% de Rappi y un 50% Facebook.

¿Qué medidas han implementado porque tu negocio ya ha empezado antes de la pandemia entonces, qué medidas se implementaron durante la pandemia?

Bueno, todos los protocolos adecuados, porque, bueno como yo trabajaba en el rubro de alimentos y ya había trabajado en concesionarios donde teníamos capacitaciones sobre HACCP y BPM entonces, particularmente y personalmente no fue tan difícil adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo, creo que, es mucho más segura para todos, pero, adaptarse a un nuevo espacio, adaptarse a un nuevo segmento, creo que, que al comienzo fue difícil, pero ahora si estamos más acuerdo a Chorrillos, que es mi barrio, entonces, la gente está tranquila por lo que recibe, tratamos de ser muy cuidadosos con lo que hacemos, como te digo todo entra por los ojos ahora, la presentación, la manera en que se lo entregas y todo en general influye, entonces, si vamos, vamos, el cliente es de a pocos realmente.

(Reproducción del video de la propuesta de negocio)

Es más o menos lo que te había comentado ya en un principio, entonces, quería preguntarte ¿qué te parece esta propuesta de negocio primero?

Mira, este, te voy a ser sincero, yo trabajo con tres aplicaciones actualmente, trabajo con Rappi, con AZU y con Buen Plato. AZU es como un Rappi.

Me parece que cada uno tiene sus detalles, definitivamente por un tema de captación de mercado y todo ese tema, este, Rappi se los come en cuanto a aplicación, aunque sí, te come un 30% que es bastante, Buen Plato es prácticamente lo que tú vas a hacer que es YAMI, te cobran un 20%. Ahora, este, no me es muy útil realmente Buen Plato ¿Por qué?, porque me parece que, su marketing, no sé, no llega acá a Chorrillos, no tiene presencia, no la veo mucho, no se siente, no tengo pedidos, no tengo a quién venderle con esas aplicaciones.

Cuéntanos sobre tu experiencia con aplicativos como Rappi por ejemplo

Es muy alto su porcentaje y no te ofrece productos aparte, quiere decir que, si tú quieres estar en el banner como propaganda de Rappi, te cobra un monto. Si tu quieres estar en las primeras tres, en los primeros órdenes de la lista de restaurante de la zona, tienes que pagar, está bien, aprovecha su negocio bien, pero, llega más al consumidor, está mejor posicionado que el resto de aplicaciones, se los come en marketing a todos. Creo que esa va a ser la mayor lucha de ustedes, ustedes son para un cocinero, para un restaurante o para cualquier tipo de servicio, ustedes son una ayuda, una herramienta de marketing, si yo no puedo invertir en eso de lo que ustedes me quitan con el porcentaje, ustedes garantizan clientes de otras zonas, con otros gustos tal vez, pero ustedes son mis herramientas, mi ayuda, Rappi si me ayuda, pero me quita un treinta, y duele, pero sí vende.

¿Qué ventajas competitivas crees que podría tener esta aplicación?

Si está bien segmentada y tiene una buena llegada al consumidor, como te dije, ustedes son mi ayuda de marketing pues yo me tengo que lucir con ustedes.

¿Qué porcentaje en todo caso estarías tú dispuesto a sacrificar para poder obtener estos beneficios?

Entre un diez y quince por ciento. Azu juega con el quince, Buen Plato veinte y Rappi treinta, pero quién me brinda más ventas es Rappi.

Claro, al final, lo importante no tanto es cuánto te cobren, sino que realmente te hagan pedidos, sino ¿de dónde te cobran?

Que hace por mí, claro, además, hay ciertas cosas, Rappi me deposita el dinero una a la semana, Azu en quince días si no me equivoco, Globo también trabaja al mes y te saca más del 30%.

Entrevista N°4

Entrevistado: José Ángeles
Negocio: Ale Delicias
Distrito: San Isidro
Fecha: 10 de Diciembre del 2020

¿Cuál es tu nombre y a qué te dedicas?

Mi nombre es José Ángeles. Me dedico a hacer menús delivery gourmet. Tengo 35 años. Soy bachiller en administración, y ya llevo 5-6 años en este rubro, de preparación de alimentos. Inicialmente de forma presencial, pero ahora como estamos en tiempos de pandemia, me he visto obligado a trabajar de forma online.

¿Cómo empezó el negocio? ¿Cómo nació la idea?

Nos dieron una oportunidad de ofrecer nuestros productos en una empresa, y ahí empezamos a ofrecer el servicio de catering, básicamente de desayunos. Ofrecíamos a un edificio de empresas desayunos en nuestro coche de servicio, jugos de naranja, de papaya, variedad de sándwiches, triples, queques, ensaladas, todo lo referente a desayunos, y en las tardes, ofrecíamos lo que era postres, una variedad de postres. Entonces así empezamos, brindando el servicio de desayunos, y estábamos en un edificio de empresas. Después se nos dio la oportunidad de irnos a otro sitio, a otra empresa y a otro. Así tuvimos 3 cochecitos de servicio brindando el servicio de desayunos o todo lo relacionado a alimentos, catering, almuerzos, cenas, todo delivery. Así empezó el negocio. Se nos abrió la oportunidad de ofrecer nuestros productos, vimos que había mercado, que había oportunidad de vender, de exhibir nuestros productos, y así fue, de a pocos.

Al principio fue catering hacia un segmento de empresas u oficinas, y luego se fue transformando en menús entiendo.

A la par, tratábamos de ofrecer todo lo relacionado al rubro gastronómico, empezamos ofreciendo lo que era desayunos en nuestro coche de servicios, y también ofrecíamos menú, todo delivery, también salían eventos, catering, y así empezó.

Actualmente, ¿cuáles son los planes que tienen a futuro con el negocio?

La empresa es Ale Catering & Eventos, y Ale Delicias aporta valor a la empresa que está más enfocado al delivery gourmet, menús y platos a la carta.

Sobre los planes a futuro, ¿cómo se ven en unos años?

El próximo año, si nos permiten las posibilidades, pondremos un punto físico, un local, un restaurante propiamente dicho, y así poder exhibir nuestros platos. Ya sean platos a la carta, o menú. También vamos a implementar lo que es el giro de pastelería.

¿Cuántas personas trabajan contigo?

Empezamos mi mamá, mis hermanos y yo. El año pasado teníamos 7 personas trabajando con nosotros, esporádicamente cuando teníamos proyectos más grandes, cantidades de comida por hacer, venían también a apoyarnos personal externo por proyecto, pero actualmente, por el tema de la pandemia, en el mes de marzo cerramos el negocio, y nos vimos obligados a decir a los chicos, a los colaboradores que, por el momento, como habíamos cerrado el negocio, no había la posibilidad de pagarles. Estuvimos así hasta recién finales de octubre, que hemos decidido de nuevo reactivar el negocio, no de forma física, de forma presencial, porque ahora los trabajadores están trabajando vía remoto, vía virtual, desde casa, entonces, nosotros estamos viendo la manera de gestionar la venta a través de internet, y poder vender a través de los aplicativos, llámese Rappi o aplicativos peruanos también similares a Rappi y a Glovo, que han salido, por ejemplo, nosotros estamos en Llama Eats, y también estamos en otro aplicativo que recién estamos subiendo el contenido, que se llama AZU, también hay otro aplicativo que se llama Oohhsito, que también estamos ahí. Muy pronto va a salir al mercado ese aplicativo, y donde haya posibilidad de poder vender, ahí vamos a estar presentes.

¿Cuál es actualmente el proceso que tienen para captar clientes? ¿cuál es el proceso de venta?

Lo hacemos a través de nuestra página de Facebook básicamente. Se comunican a través de nuestro Whatsapp o Messenger. Nosotros estamos en más de 60 grupos en el Facebook, donde ofrecemos nuestros productos, nuestros menús, nuestros platos a la carta. A través de los grupos de Facebook se logra alcanzar un mayor número de personas. Así podemos ser más visibles. También a través de la plataforma de Rappi logramos vender, y a través de la plataforma de Llama Eats.

¿Cuántos pedidos reciben al día en promedio?

Es poco porque recién nos hemos activado a partir de finales de octubre. En la primera semana de noviembre ya estábamos recién empezando. Por el momento no hay un número específico. Hay días que se vende más, hay días que se vende menos, pero siempre con mente positiva, de menos a más. Actualmente vendemos 10-12 platos.

De esa cantidad de pedidos que tienen, ¿cuántos vienen a través de cada canal?

Yo diría que mitad-mitad, casi un 50% a través de los aplicativos, y a través de Facebook se logra captar mayor cantidad de personas, porque te hacen las consultas, quieren saber qué platos estás preparando de menú o de carta, y quieren saber a qué distritos llegas.

Y de los pedidos que hacen por aplicativos, ¿cuántos son de cada uno?

Por ejemplo, de Rappi pueden ser 3 pedidos, o de Llama Eats pueden ser 2 pedidos, y de Facebook pueden ser 5 pedidos, hasta que nos hagamos más conocidos. En Azu recién nos hemos escrito, ya han subido nuestro contenido y ya nos van a dar las credenciales dentro de poco para tener acceso. Y Oohhsito recién, todavía no ha salido esa aplicación al mercado, pero ya estamos pronto a apresurarse, y también estamos inscritos ahí.

¿Cómo es tu proceso de preparación? ¿cómo preparan los alimentos?, ¿en qué espacio?, ¿cuántas personas están trabajando actualmente en la preparación?

Los fines de semana se hacen las compras, después se lleva todo al área de cocina. De ahí los productos que son para refrigerado, se pasan a refrigerar. Los que son para que estén a temperatura normal se colocan en jabas, y que no esté nada en contacto con el suelo. Después usamos los implementos que toda persona de cocina usa: guantes, toca, mandil y tapabocas. Para el proceso de preparación, hay dos personas que preparan la comida, y lo hacen con cuidado. Como el espacio es amplio, tomamos todas las medidas de precaución para que el platillo salga en buenas condiciones.

¿Cómo es actualmente su proceso de entrega?

Para el proceso de entrega, de reparto, tenemos un aliado motorizado que se encarga cuando tenemos los pedidos, lo llamamos a él para que pueda repartir. Le mandamos un mensaje o lo llamamos, y él se acerca y hace el reparto. Los clientes nos pagan a través de Yape, Plin o transferencia bancaria.

Actualmente, ¿cuáles son las principales dificultades que están encontrando para impulsar el negocio, para llegar a más gente, qué obstáculos han visto?

Hay mucha competencia, pero de la competencia surge la calidad, la creatividad de cada emprendedor, de cada restaurante. Hay bastante competencia, estoy viendo por las redes sociales que postean sus menús, sus platos a la carta, y básicamente la gente busca lo que es precio y calidad. Básicamente los precios están por ahí no más, y bastante competencia hay.

¿Cuáles son los reclamos que se presentan con más frecuencia de parte de los clientes?, ¿qué tipo de reclamos tienen o han tenido?

Quizás por la hora de llegada. Nosotros les ponemos un rango de llegada, de 10 minutos más o 10 minutos menos, y a veces quizás por la congestión vehicular o por equis motivo, no llega el pedido a la hora que el cliente requiere sus alimentos.

¿Cómo vienen solucionando ese tipo de reclamos?, ¿cómo lo han solucionado?

Que el cliente reserve sus alimentos de 8:30 de la mañana hasta las 12:30. Si piden con anticipación sus alimentos, entonces nosotros también planificamos la ruta, pero si piden a última hora se nos dificulta también el poder enviarle porque se nos acorta el tiempo. Si reservan su pedido, porque hay clientes que si lo hacen, entonces sí llega el pedido a tiempo.

Debido al contexto actual de la pandemia, ¿qué medidas están tomando para protegerse ustedes y a sus clientes?

Nosotros acá en el centro laboral usamos tapaboca y guantes. También nos hemos hecho la prueba, y ninguno de nosotros tenemos el Covid. Cuando salimos a comprar las cosas, los productos, los insumos, somos muy cuidadosos. Llevamos nuestro tapabocas y nuestro spray con lejía. El motorizado también, al momento de entregar los alimentos, lo hace en un banquito. Saca su banquito, le rocía el spray, que es agua con lejía, y lo empacamos en una bolsa de papel los alimentos con un sello de seguridad, y luego el motorizado lo entrega de esa forma al cliente.

(Luego de ver el video de la propuesta de negocio)

¿Qué te parece la propuesta?

Muy buen aplicativo, se ve. La propuesta es buena. Habría que evaluar qué tanto de kilómetros va a abarcar, por ejemplo del restaurante hacia los clientes. Por ejemplo, yo que

estoy en La Victoria, si voy a tener visualización un cliente que se está en La Molina, si va a llegar o no. Algunas plataformas trabajan con su motorizado, y otras plataformas, como Azu, no cuentan todavía con motorizado. Están diciendo que los restaurantes mismos pongan a su motorizado. En Llama Eats, al principio, cuando entramos, no contaban con motorizados. Ahora recién están contando con motorizado y la comisión se va a incrementar porque vamos a usar los motorizados de ellos, y me parece bien. Hay otra plataforma, Oohhsito, que me parece buena. Y hay varios aplicativos peruanos así como el que tú vas a crear, YAMI, que de todas maneras le da una oportunidad al emprendedor, a las empresas del rubro gastronómico para poder exhibir sus productos, vender, y quizás son más rentables, porque Rappi te cobra el 30% más IGV, y Glovo te cobra para ingresar una cuota de 150 euros, y te cobra 40% más IGV. Me parece mucho de comisión. En cambio, Llama Eats, Azu y los aplicativos peruanos están cobrando mucho menos. Llama Eats está cobrando 15%, incluido IGV. Azu cobra de diferente manera, si el cliente paga en efectivo cobra un porcentaje, y si paga con transferencia, cobro otro porcentaje, pero está entre 13 y 14%.

¿Qué beneficios esperarías encontrar en nuestra plataforma que te hagan decidir optar por nosotros como un aliado? ¿Qué estarías esperando de una plataforma como esta?

Crecer como restaurante, y que hagan bastante publicidad para todos los emprendedores y dueños de restaurantes, para así las empresas peruanas entre todos nos beneficiemos. También, lo ideal es que se llegue a otros distritos, pero el costo de envío es superior cuando te alejas mucho de tus 5 o 6 kilómetros. Cuando el distrito es muy alejado, el costo de envío es mayor. Así surge Manzana Verde, que utiliza *dark kitchen* en distintos distritos, y de ese punto llevan a sus motorizados y hacen la entrega a sus clientes más cercanos de la *dark kitchen*. Tienen como aliados nutricionistas que le miden las calorías y todo para que tengan el peso ideal y estén en buenas condiciones físicas.

¿Qué porcentaje de comisión estarías dispuesto a sacrificar por mayores beneficios?

15%, y si estoy dentro de los 5 restaurantes, que me hagan la publicidad, como cuando los que están en Rappi en los primeros lugares, pagan un poco más. Por estar arriba, un 20%. Por el resto, entre 15 y 16%, incluyendo que cuenten con motorizados.

Entrevista N°5

Entrevistado: Rosa Miranda
Negocio: Bocaditos & Más
Distrito: Miraflores
Fecha: 09 de Diciembre del 2020

¿En qué consiste su emprendimiento?

Ofrezco el servicio de comida por pedidos de todo tipo y para toda ocasión.

¿Cómo empezaron en el negocio?

Mi emprendimiento surgió a raíz de la Pandemia. Ya que antes de ello, me dedicaba al servicio de catering para eventos por más de 15 años.

Inicié preparando kekes en el mes de junio, por el día del padre, y con la buena recepción de estos, comencé a preparar más alimentos como bocaditos, pasteles salados, y ahora con platos como comida criolla, chifa, entre otros. También recibo pedidos personalizados. En mi juventud, estudié por más de 3 años repostería fina y hoy en día continúo estudiando y capacitándome de manera virtual.

¿Cuáles son tus planes a futuro con el negocio?

Poder consolidar el negocio y que más personas me conozcan. Ahora con todo lo que viene sucediendo en el país, con la inestabilidad política es muy complicado poder impulsar el negocio ya que muchas personas prefieren reducir sus gastos. Ahora me estoy preparando para la Campaña de navidad y estoy realizando mucha difusión de mis servicios por mi página de Facebook. Definitivamente, mi plan a futuro es seguir creciendo.

¿Cuál es tu proceso de venta, preparación y entrega?

Mi publicidad principalmente es por Facebook, Instagram y por recomendaciones de parientes, amigos, vecinos, conocidos. Incluso unos de mis grandes clientes es un chef ejecutivo del Sheraton (el que inventó las 57 salsas del sancochado del Sheraton) es un gran referente de la calidad de mi trabajo.

Trabajo siempre bajo pedido y me ajusto a las necesidades de cliente.

¿Con cuánto tiempo de anticipación recibe pedidos?

Depende del tipo de preparación. Para tortas con modulado debe ser con una semana de anticipación. En el caso de pasteles sencillos puede ser entre 1 a 2 días antes. Todas mis compras son con anticipación porque me gusta cumplir con los plazos de entrega acordados con el cliente.

¿Cómo es el servicio de entrega?

Normalmente mis pedidos son fuera del Callao. Por lo que contrato un servicio de taxi para el reparto, pero el que lo paga es el cliente. Usualmente el pago adicional que realizan para ello es de 20 a 25 soles.

Como te indico, todas mis preparaciones son bajo pedido. En algún momento me gustaría poder ofrecer platos del día, pero dependerá de la cantidad de solicitud que pueda tener.

¿Cómo maneja el cobro?

Para nuevos clientes usualmente pido el 100% de pago adelantado por transferencia bancaria. Incluso evalué la posibilidad de poder afiliarme a algún servicio de POS.

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para impulsar tu negocio?

Quizá pueda marketearme un poco más ya que como te comento, tengo muchos clientes satisfechos y que dan garantía de la calidad de mi trabajo y me gustaría la oportunidad de que más personas me conozcan.

¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que se presentan?

Por ahora no hemos tenido ningún tipo de reclamos respecto a la calidad de mis productos. Todo lo contrario, siempre genero buenas recomendaciones.

¿Qué medidas implementaron por el contexto?

Toda la preparación la realizo en mi casa y tengo todos los cuidados para la preparación y desinfección. Incluso llevé un curso para mi certificación de buenas prácticas en manipulación de alimentos en el mes de junio lo cual aplico en todo lo que hago. Me compro todos los materiales adecuados en supermercados o tiendas conocidas como

Pamolsa para los empaques, recurriendo incluso a mayores costos, pero con la tranquilidad de transferir esa garantía y seguridad a mis clientes (doble guante, gorro, envases biodegradables, etc.).

Incluso te comento en un inicio que comuniqué todas estas buenas prácticas y mi certificado por mis redes ya que era algo requerido por los clientes debido al contexto.

(Luego de reproducir el video de la propuesta de negocio)

¿Qué te parece la propuesta?

Me parece muy y muy interesante y necesario sobre todo para personas como nosotros que no tenemos un local y es una oportunidad para que nos conozcan. Sobre todo, por que la comida de casa es más higiénica que otras propuestas en el mercado. Por ejemplo, para la preparación de Chifas o de restaurantes económicos no tienen el cuidado que alguien en casa lo tendrían.

¿Cuáles son los beneficios que esperarías para afiliarte a la plataforma?

Lo que busco es crecer más y si esta aplicación me ayuda con ello y la inversión que uno realice lo justifique encantada de poder participar. Es una manera para poder seguir adelante y seguir desarrollando el negocio.

Me considero una persona con mucho ímpetu para siempre poder seguir adelante.

¿Tendrías la capacidad para poder ofrecer preparaciones del día?

Dependería de la manera en que tenga pedidos confirmados en el día que me permita abastecerme con productos frescos para la preparación. Actualmente no lo hago, pero podría adaptarme a esa extensión de mis servicios. Te comento que tengo cerca a mi casa un banco Continental, por lo que hay una serie de trabajadores que en algún momento me comentaron si ofrecía menú ya que en la zona no hay muchas opciones de preparaciones de casa y es una oportunidad que en su momento no lo desarrollé, pero podría reconsiderarlo.

¿Qué recomendaciones nos darías con la propuesta de negocio?

Considero que, si llegan a contratar un servicio de motorizados para que realicen las entregas, estos deben asegurar una buena experiencia al cliente. Desde la presentación del motorizado, calidad de los implementos, limpieza, etc.

Entrevista N°6

Entrevistado: Rocío Soto
Negocio: Nuestro Hornito
Distrito: Surco
Fecha: 13 de diciembre del 2020.

¿En qué consiste su emprendimiento?

Ofrecemos pasteles salados como acelga, espinaca, poro, choclo, enrollados de carne, entre otros. Tiene pensado poder ofrecer alimentos para un día de salida a la playa, alguna reunión o un almuerzo. En general para toda ocasión.

¿Cómo empezaron en el negocio?

Nosotras empezamos en el mes de octubre, a raíz de quedarnos desempleadas por la Pandemia. Evaluamos muchas alternativas sobre qué podíamos hacer en esa situación, y

decidimos empezar por esto. No tenemos mucho tiempo en ello, pero vamos avanzando y aprendiendo.

¿Cuáles son tus planes a futuro con el negocio?

Los planes son crecer, hacernos más conocidas, poder tener más clientes y tener más pedidos.

¿Cuál es tu proceso de venta, preparación y entrega?

Para la captación de pedidos utilizamos medios digitales como Facebook, Instagram y WhatsApp. También recurrimos mucho a la recomendación “boca a boca” por nuestra red de contactos. Para poder proceder con la preparación, es necesario que el cliente realice previamente el pago vía transferencia bancaria o yape; y finalmente, el delivery corre exclusivamente por el cliente (pueden llegar a mandar un taxi, motorizado o yendo ellos mismos a recogerlos).

Todas las preparaciones son frescos y del día por lo que es necesario que los pedidos se realicen de preferencia 48 horas; aunque ha habido casos en los que llegamos a aceptar pedidos en el mismo día, dependiendo de la carga operativa con la que nos encontremos.

¿Cuál es el lugar de preparación?

Lo realizamos juntas en casa.

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para impulsar tu negocio?

Principalmente la captación de clientes. Por ahora no realizamos inversión en publicidad por redes, por lo que por ahora no tenemos mucha difusión ni alcance de nuestro negocio. Por ahora todos nuestros clientes son por nuestra red de contactos y recomendaciones. Nos gustaría que podamos llegar a un nuevo público que por ahora no nos conocen.

¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que se presentan?

Por ahora no hemos tenido ningún tipo de reclamos respecto a la calidad de nuestros productos.

¿Qué medidas implementaron por el contexto?

Nosotros somos maniáticas de la limpieza y de la desinfección. Como te indiqué, nuestra preparación es exclusivamente casera y tenemos el cuidado de poder realizar la preparación con control y cuidado. En la entrega utilizamos bolsas de papel con sello de seguridad, y los alimentos sellados con plástico para evitar contaminaciones.

¿Llegan a comunicar todos los protocolos de bioseguridad a sus clientes?

No y felizmente no ha representado una complicación para poder concretar las ventas.

¿Qué te parece la propuesta? ¿Cuáles son los beneficios que esperarías para afiliarte a la plataforma?

La propuesta nos parece súper interesante. Sin embargo, para poder evaluar una posible afiliación nos gustaría saber el detalle de los costos en los que se incurriría para ello.

Te comento esto, ya que anterior a este emprendimiento, tuvimos un restaurante virtual y tuvimos una muy mala experiencia con los aplicativos de delivery como Glovo, Rappi y Uber Eats ya que los costos eran excesivos. La comisión que nos cobraban era del 30%, lo cual sumado al pago de impuestos y el de la renta era un exceso. Me cobraban incluso por las cancelaciones de los pedidos.

Otra mala experiencia era que existían retrasos en los pagos llegando a pasar hasta semanas, incluso con montos divergentes.

Finalmente, otro factor que evaluaríamos sería ver el nivel de alcance que nos daría el aplicativo y si ello se compensa con la inversión o nivel de pago de comisión que uno realizaría por participar.

Entrevista N°7

Entrevistado: Silvana Maldonado
Negocio: La Tía Josefa
Distrito: San Isidro
Fecha: 13 de Diciembre del 2020

¿En qué consiste su emprendimiento?

Somos un emprendimiento de comida Criolla y de comida fusión con preparación casera; saliendo de lo tradicional que es comida chatarra y que es lo que más se encuentra actualmente en el mercado. Además, surge también como parte de un sueño que tuvimos desde hace muchos años, ya que nos conocimos desde el colegio y siempre quisimos poner un emprendimiento de comida.

¿Cómo empezaron en el negocio?

La Tía Josefa tiene actualmente 7 meses y se lanzó en un contexto muy complicado, en plena pandemia. La decisión incluso se generó a raíz de que la decisión de dejar nuestros trabajos que no nos apasionaba.

Algo que me gustaría poder agregar es sobre los aprendizajes generados. Entre ellos es la paciencia y la perseverancia sobre todo cuando recién se inicia y todo puede parecer adverso. Otra de las cosas que me gustaría rescatar es la confianza que debes tener en tu producto. Sobre lo que en verdad te apasiona y día y noche te dedicas a ello.

Paciencia también con los clientes por todas las exigencias que pueden surgir sobre todo en un servicio ofrecido como el de comida. Felizmente, ambas tenemos experiencia con atención al público por nuestros trabajos anteriores por lo que pudimos trasladar esos conocimientos en nuestro negocio.

¿Cuáles son tus planes a futuro con el negocio?

Nos gustaría poder tener un “Dark Kitchen” y finalmente poder dar el salto a tener un restaurante físico.

¿Cuál es tu proceso de venta, preparación y entrega?

Respecto a la preparación es exclusivamente en nuestras casas a lo que tuvimos que equipar de una mejor manera para poder atender la demanda de pedidos. Al inicio solo recibíamos pedidos para fines de semana, pero con el tiempo, cuando el negocio se consolidaba ya atendemos todos los días, pero con pedidos anticipados con 1 día. Te menciono también que tenemos una persona adicional en el equipo, quien es Cinthia Camacho, ella es responsable de todo nuestros delivery y es la cara final de nuestra empresa frente a nuestros clientes. Este punto es muy importante ya que decidimos tener un delivery propio para poder reforzar nuestros protocolos de bioseguridad y buen servicio al momento de entregar los pedidos (desde cuidado en la presentación hasta calidez en el trato).

La captación de pedidos la realizamos por medios digitales por Facebook, Rappi y recomendaciones.

Un punto para reforzar es en cuanto a nuestros proveedores. Nosotros trabajamos con “J Mendoza” quien trabajaba exclusivamente con supermercados y grandes restaurantes que por el contexto ampliaron sus servicios a emprendedores como nosotros. Esto nos da la seguridad de poder trabajar con insumos de alta calidad y que podemos transmitir esa seguridad y confianza hacia nuestros clientes.

Respecto a la separación de los pedidos, los clientes nuevos deben realizar los pagos por el 100%. Ojo que esto no llega a representar un problema ya que debido a la calidad de nuestros productos y la buena reputación generada por las reseñas en nuestras redes sociales los clientes realizan el pago por iniciativa propia tratando de asegurar y acelerar sus pedidos. Un claro ejemplo de ello son los pedidos de Cenas Navideñas que habilitamos por Campaña y que hoy en día ya hemos cerrado todos los pedidos con pagos al 100%.

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para impulsar tu negocio?

Principalmente la captación de clientes. Por ahora no realizamos inversión en publicidad por redes, por lo que por ahora no tenemos mucha difusión ni alcance de nuestro negocio. Por ahora todos nuestros clientes son por nuestra red de contactos y recomendaciones. Nos gustaría que podamos llegar a un nuevo público que por ahora no nos conocen.

¿Cómo son sus procesos de entrega?

La verdad que realizamos muy pocos pedidos hacia zonas mas lejanas de nuestro centro de producción que está en Jesús María. Como tenemos un delivery propio por auto, el costo del delivery puede incrementarse considerablemente por lo que la mayoría de los clientes, son de zonas cercanas. Ahora lo que realizamos por motivos de poder mantener el nivel de calidad del producto, tenemos que realizar un buen ruteo de todas las zonas de reparto (la idea es que el producto llegue en buenas condiciones caliente y en una buena presentación).

¿Qué medidas implementaron a raíz de la pandemia?

Tratamos de comunicar siempre nuestras buenas prácticas de preparación en nuestras redes sociales. Además, nuestro delivery cuenta con todos los protocolos desde la vestimenta y proceso de desinfección. Tener en cuenta que cuando lanzamos el negocio, había mucho temor tanto de los clientes y sobre todo de nosotros por no querer contagiarnos, por eso desde el inicio siempre fuimos cuidadosas con todos los procesos de desinfección y limpieza. Otro punto importante, es que todas nuestras medidas y protocolos lo comunicábamos en nuestras historias de Instagram.

¿Cuáles son los principales reclamos que pudo haber sucedido en este tiempo?

No hemos tenido reclamos sobre la calidad de nuestros productos. Sin embargo, si se nos ha presentado eventualidades con la hora acordada del despacho. Pero esto se ha dado principalmente por que el cliente no está en el lugar y hora acordada, generando retraso en el resto de la ruta de los despachos programados.

¿Qué te parece la propuesta?

La propuesta me parece muy atractiva ya que tiene un fuerte propósito de índole social, sobre todo en el contexto actual donde se ha generado tanto desempleo; y ante esta situación, creemos que la fuerza que nos sacará de esta crisis es la misma fuerza emprendedora del país. Plataformas como la que nos indicas, es un medio que puede ayudar a ello.

¿Cuáles son los beneficios que esperarías para afiliarte a la plataforma?

Debido a que todavía somos un emprendimiento pequeño, es muy complicado que podamos afiliarnos a plataformas conocidas como Rappi o Glovo, debido a los altos requerimientos y sobre todo porque no contamos con la capacidad de poder atender pedidos para el momento (no somos una cocina abierta, sino que trabajamos bajo pedido). Por eso uno de los beneficios que esperaríamos, sería que YAMI nos permita poder afiliarnos y se ajuste a las necesidades que tienen emprendimientos como el de nosotras. Nos gustaría también que se consideren flexibilizaciones en cuanto a los costos en los que se incurran, poder considerar comisiones no tan elevadas.

A manera de sugerencia, en el caso se de un servicio de delivery, nos gustaría que el encargado de la entrega sea cordial, que cuide estándares de calidez en la entrega que cuide la imagen tanto del aplicativo como el de los emprendimientos al que representan.

Otra de las sugerencias es que puedan evaluar como parte de la propuesta de valor, posibles cursos o temas de suma importancia para emprendedores, como manejo de negocio, estrategias de marketing, asesorías administrativas, legales, certificaciones en alianzas con algún instituto, etc. Recuerda que nuestro *core business* es el de cocinar rico, y un aliado estratégico como YAMI podría venir a complementar e impulsar nuestro negocio, siendo una vitrina para mayor publicidad. Podríamos ser incluso generadores de contenido en la misma plataforma (*tips*, videos). Información de utilidad que enriquecería la comunidad que se genere. Y esto último es algo que puedas generar mayor *engagement* y fidelización con los clientes de la plataforma.

ANEXO 5: Preguntas de encuesta a comensales para investigación de mercados exploratoria

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- A. Menos de 20 años
- B. De 20 a 24 años
- C. De 25 a 29 años
- D. De 30 a 34 años
- E. De 35 a 39 años
- F. De 40 a 44 años
- G. De 45 a 49 años
- H. De 50 años a más

2. ¿Cuál es su sexo?

- A. Masculino
- B. Femenino

3. ¿Cuál es su grado de instrucción?

- A. Secundaria incompleta
- B. Secundaria completa
- C. Universitario/técnico incompleto
- D. Universitario/técnico completo
- E. Estudios de posgrado

4. ¿En qué distrito vive?

5. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones definen su comportamiento de consumo de comida actualmente? (Opción múltiple)

- A. Cocino en casa
- B. Como en restaurantes
- C. Compro comida lista para llevar en tiendas de conveniencia o supermercados
- D. Ordeno comida para llevar en restaurantes
- E. Ordeno comida por delivery vía telefónica a restaurantes
- F. Ordeno comida por delivery vía web a restaurantes
- G. Ordeno comida por delivery vía redes sociales a restaurantes
- H. Ordeno comida por delivery vía Whatsapp a restaurantes
- I. Ordeno comida por delivery vía aplicativos móviles a restaurantes
- J. Ninguna de las anteriores
- K. Otro

6. ¿Con qué frecuencia compra comida por delivery?

- A. Menos de 1 vez al mes
- B. 1 vez al mes
- C. 2 o 3 veces al mes

- D. 1 vez a la semana
- E. 2 o 3 veces a la semana
- F. 4 o 5 veces a la semana
- G. Más de 5 veces a la semana
- H. Nunca (fin de la encuesta)

7. ¿En qué momento del día pide comida por delivery con más frecuencia?

- A. Desayuno
- B. Media mañana
- C. Almuerzo
- D. Media tarde
- E. Cena

8. ¿Cuál de los siguientes tipos de comida ha consumido a través de pedidos por delivery en el último año? (Opción múltiple)

- A. Carnes y hamburguesas
- B. Chifa
- C. Comida asiática
- D. Comida criolla
- E. Comida de la india
- F. Comida fusión
- G. Comida internacional
- H. Comida mexicana
- I. Comida saludable
- J. Comida vegetariana
- K. Desayunos o lonches
- L. Pastas y pizzas
- M. Pescados y mariscos
- N. Pollos y brasas
- O. Repostería o postres
- P. Sopas y cremas
- Q. Otros

9. ¿Cuánto es su gasto promedio por pedido de comida por delivery?

- A. Menos de S/ 10
- B. De S/ 11 a S/ 20
- C. De S/ 21 a S/ 30
- D. De S/ 31 a S/ 40
- E. De S/ 41 a S/ 50
- F. Más de S/ 50

10. ¿Cuáles de los siguientes aplicativos móviles ha usado en los últimos 6 meses? (Opción múltiple)

- A. Azu
- B. Buen Plato

- C. Glovo
- D. Llama Eats
- E. Rappi
- F. Ninguno de los anteriores
- G. Otro (detallar)

(Ver video)

11. ¿Qué tan atractiva le parece esta propuesta de negocio?

- A. Muy atractiva
- B. Bastante atractiva
- C. Algo atractiva
- D. Poco atractiva
- E. Nada atractiva

12. Del 1 al 5, donde 1 es “nada importante”, y 5 es “muy importante”, ¿cómo calificaría cada una de las siguientes afirmaciones con respecto a esta nueva propuesta de negocio?

- A. Ayuda a pequeños negocios y emprendimientos
- B. Crea una comunidad de seguidores de comida casera
- C. Es un plataforma de origen peruano
- D. Permite acceder a la oferta de comida casera

13. Del 1 al 5, donde 1 es “nada importante”, y 5 es “muy importante”, ¿cómo calificaría cada una de los siguientes atributos con respecto a esta nueva plataforma?

- A. Es fácil de usar y rápida
- B. Cumple protocolos de salubridad
- C. Ofrece atractivas promociones
- D. Ofrece un buen soporte al cliente
- E. Ofrece variedad de métodos de pago
- F. Ofrece variedad en la oferta
- G. Permita aplicar filtros en la búsqueda de cocineros
- H. Permite calificar y hacer reseñas de los cocineros
- I. Permite elegir la modalidad de entrega
- J. Permite encontrar cocineros cercanos a tu ubicación
- K. Permite hacer seguimiento al pedido
- L. Permite personalizar el pedido
- M. Permite ver un perfil de los cocineros e información de lo que ofrecen
- N. Usa empaques biodegradables

14. ¿Qué variables usaría para escoger un cocinero dentro de esta plataforma? (Opción múltiple)

- A. Buenas calificaciones y reseñas
- B. Información completa de cocinero
- C. Información completa de los platos que ofrece
- D. Oferta amplia y variada

- E. Precio justo del delivery
- F. Precio justo del producto
- G. Tiempo de entrega óptimo
- H. Otra

15. ¿De qué manera le gustaría que estemos en contacto con usted?

- A. Correo electrónico
- B. Facebook
- C. Instagram
- D. Mensajes de texto
- E. Notificaciones por aplicativo móvil
- F. Whatsapp
- G. Otro

16. ¿Cuál de los siguientes métodos de pago es de su preferencia?

- A. Aplicaciones de transferencia (Yape, Plin, etc.)
- B. Pago en efectivo al recibir o recoger
- C. Pago en línea a través de link
- D. Pago por pasarela de pagos en aplicativo móvil
- E. Pago por POS al recibir o recoger
- F. Transferencia bancaria
- G. Otro

17. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones considera correctas en cuanto a “comida casera”?

- A. Es más contundente
- B. Es más económica
- C. Es más peruana
- D. Es más rica
- E. Es más saludable
- F. Es más segura
- G. Ninguna de las anteriores

18. ¿Qué tan probable sería que consuma a través de esta plataforma?

- A. Demasiado probable
- B. Muy probable
- C. Algo probable
- D. Poco probable
- E. Nada probable (Fin de la encuesta)

19. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a pedir comida casera por esta plataforma?

- A. Menos de 1 vez al mes
- B. 1 vez al mes
- C. 2 o 3 veces al mes
- D. 1 vez a la semana

- E. 2 o 3 veces a la semana
- F. 4 o 5 veces a la semana
- G. Más de 5 veces a la semana

20. ¿Cuál es el monto promedio que estaría dispuesto a pagar por un pedido de comida casera?

- A. Menos de S/ 10
- B. De S/ 11 a S/ 20
- C. De S/ 21 a S/ 30
- D. De S/ 31 a S/ 40
- E. De S/ 41 a S/ 50
- F. Más de S/ 50

ANEXO 6: Preguntas de encuesta a cocineros para investigación de mercados exploratoria

1. ¿Es usted quien toma decisiones en el negocio?
 - A. Sí
 - B. No (Fin de la encuesta)

2. ¿Cuántos años tiene?
 - A. Menos de 20 años
 - B. De 20 a 24 años
 - C. De 25 a 29 años
 - D. De 30 a 34 años
 - E. De 35 a 39 años
 - F. De 40 a 44 años
 - G. De 45 a 49 años
 - H. De 50 años a más

3. ¿Cuál es su sexo?
 - A. Masculino
 - B. Femenino

4. ¿Cuál es su grado de instrucción?
 - F. Secundaria incompleta
 - G. Secundaria completa
 - H. Universitario/técnico incompleto
 - I. Universitario/técnico completo
 - J. Estudios de posgrado

5. ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?
 - A. Menos de 3 meses
 - B. Entre 3 y 6 meses
 - C. Entre 6 meses y 1 año
 - D. Entre 1 y 3 años
 - E. Más de 3 años

6. ¿Dónde realiza el proceso de preparación de comida que ofrece?
 - A. En una casa
 - B. En un local
 - C. Otro (especificar)

7. ¿En qué distrito se realiza el proceso de preparación de la comida que ofrece? (¿Una respuesta?)

8. ¿En qué distritos tiene cobertura su negocio? (Opción múltiple)
9. ¿Cuáles de los siguientes tipos de comida ofrece en su negocio? (Opción múltiple)
- A. Carnes y hamburguesas
 - B. Chifa
 - C. Comida asiática
 - D. Comida criolla
 - E. Comida de la india
 - F. Comida fusión
 - G. Comida internacional
 - H. Comida mexicana
 - I. Comida saludable
 - J. Comida vegetariana
 - K. Desayunos o lonches
 - L. Pastas y pizzas
 - M. Pescados y mariscos
 - N. Pollos y brasas
 - O. Repostería o postres
 - P. Sopas y cremas
 - Q. Otros
10. ¿En promedio, cuántos pedidos reciben al día entre lunes a viernes?
- A. Menos de 5 pedidos
 - B. De 6 a 10 pedidos
 - C. De 11 a 15 pedidos
 - D. De 16 a 25 pedidos
 - E. 26 a más pedidos
 - F. No atiende en días de semana
11. ¿En promedio, cuántos pedidos reciben al día entre sábado y domingo?
- A. Menos de 5 pedidos
 - B. De 6 a 10 pedidos
 - C. De 11 a 15 pedidos
 - D. De 16 a 25 pedidos
 - E. 26 a más pedidos
 - F. No atiende sábados o domingos
12. ¿Cuál es su precio promedio por pedido?
- G. Menos de S/ 10
 - H. De S/ 11 a S/ 20
 - I. De S/ 21 a S/ 30
 - J. De S/ 31 a S/ 40
 - K. De S/ 41 a S/ 50
 - L. Más de S/ 50

13. ¿Qué medios de comunicación utilizan para darse a conocer?

- A. Grupos de Facebook
- B. Página de Facebook
- C. Página de Instagram
- D. Anuncios de Facebook
- E. Anuncios de Instagram
- F. Volantes
- G. Otros (especificar)

14. ¿Ofrecen sus servicios a través de alguna de estas plataformas? (Opción múltiple)

- A. Azu
- B. Buen Plato
- C. Glovo
- D. Llama Eats
- E. Manzana Verde
- F. Oohhsito
- G. Rappi
- H. Tappers
- I. Ninguno
- J. Otros

15. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones considera correctas en cuanto a “comida casera”?

- H. Es más contundente
- I. Es más económica
- J. Es más peruana
- K. Es más rica
- L. Es más saludable
- M. Es más segura
- N. Ninguna de las anteriores

(Ver video)

16. ¿Qué tan atractiva le parece esta propuesta de negocio?

- F. Muy atractiva
- G. Bastante atractiva
- H. Algo atractiva
- I. Poco atractiva
- J. Nada atractiva

17. Del 1 al 5, donde 1 es “nada importante”, y 5 es “muy importante”, ¿cómo calificaría cada una de las siguientes afirmaciones con respecto a esta nueva propuesta de negocio?

- E. Ayuda a pequeños negocios y emprendimientos
- F. Crea una comunidad de seguidores de comida casera

- G. Es un plataforma de origen peruano
- H. Permite acceder a la oferta de comida casera

18. Del 1 al 5, donde 1 es “nada importante”, y 5 es “muy importante”, ¿cómo calificaría cada una de los siguientes atributos con respecto a esta nueva plataforma?

- A. Da acceso a asesorías y capacitaciones para emprendedores
- B. Permite crear un perfil con contenido audiovisual (fotos y videos)
- C. Permite flexibilidad en mi forma de ofertar los productos
- D. Permite gestionar mejor la comunicación con el cliente
- E. Permite más modalidades de entrega
- F. Permite más modalidades de pago
- G. Permite mejorar los empaques y presentación
- H. Permite que los usuarios me califiquen o escriban reseñas
- I. Permite que los usuarios me encuentren con geolocalización
- J. Permite tener un mayor alcance al público que busco
- K. Requiere seguir protocolos de salubridad
- L. Requiere una menor inversión para afiliarse a la plataforma

19. ¿Qué tan probable sería que se afilien a esta plataforma?

- F. Demasiado probable
- G. Muy probable
- H. Algo probable
- I. Poco probable
- J. Nada probable (Fin de la encuesta)

20. ¿De qué manera le gustaría que estemos en contacto con ustedes? (opción múltiple)

- H. Correo electrónico
- I. Facebook
- J. Instagram
- K. Mensajes de texto
- L. Notificaciones por aplicativo móvil
- M. Via telefónica
- N. Whatsapp
- O. Otros

21. ¿Qué temas de capacitaciones serían de su interés? (opción múltiple)

- A. Comercial y Ventas
- B. Finanzas
- C. Logística y operaciones
- D. Marketing
- E. Marketing digital
- F. Recursos Humanos
- G. Tributario y legal
- H. Otro (especificar)

22. ¿Cómo estarían dispuestos a afiliarse a esta plataforma a cambio de los beneficios mencionados? (Opción múltiple)

- A. Una cuota de ingreso (continuar a pregunta 18)
- B. Una membresía mensual (continuar a pregunta 19)
- C. Una comisión por pedido (continuar a pregunta 20)

23. ¿Qué monto estarían dispuestos a pagar como cuota de ingreso?

- A. Menos de S/ 25
- B. Entre S/ 25 y S/ 50
- C. Entre S/ 50 y S/ 75
- D. Entre S/ 75 y S/ 100
- E. Más de S/ 100

24. ¿Qué monto estarían dispuestos a pagar como membresía mensual?

- A. Menos de S/ 25
- B. Entre S/ 25 y S/ 50
- C. Entre S/ 50 y S/ 75
- D. Entre S/ 75 y S/ 100
- E. Más de S/ 100

25. ¿Qué porcentaje de comisión estarían dispuestos a pagar por pedido?

- A. Menos de 10%
- B. Entre 11 y 15%
- C. Entre 16 y 20%
- D. Entre 21 y 30%
- E. Más de 30%

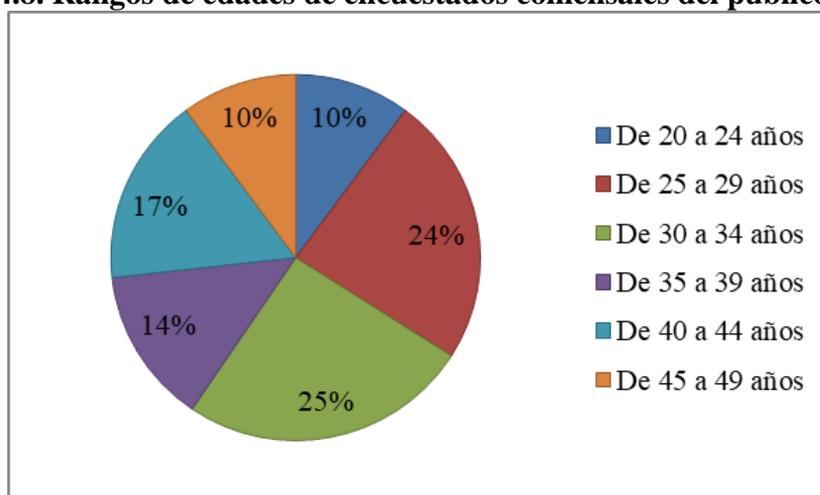
ANEXO 7: Tablas y figuras de resultados de la investigación concluyente a clientes comensales

Tabla 4.8. Rangos de edades de total de encuestados comensales

	Total	Dentro del target
Menos de 20 años	6	0
De 20 a 24 años	50	39
De 25 a 29 años	110	92
De 30 a 34 años	117	98
De 35 a 39 años	57	53
De 40 a 44 años	70	64
De 45 a 49 años	48	39
De 50 años a más	70	0
	528	385

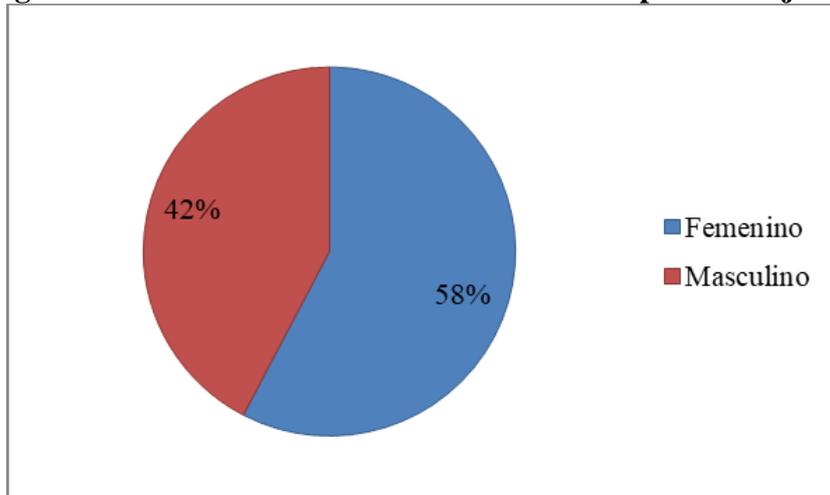
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.8. Rangos de edades de encuestados comensales del público objetivo



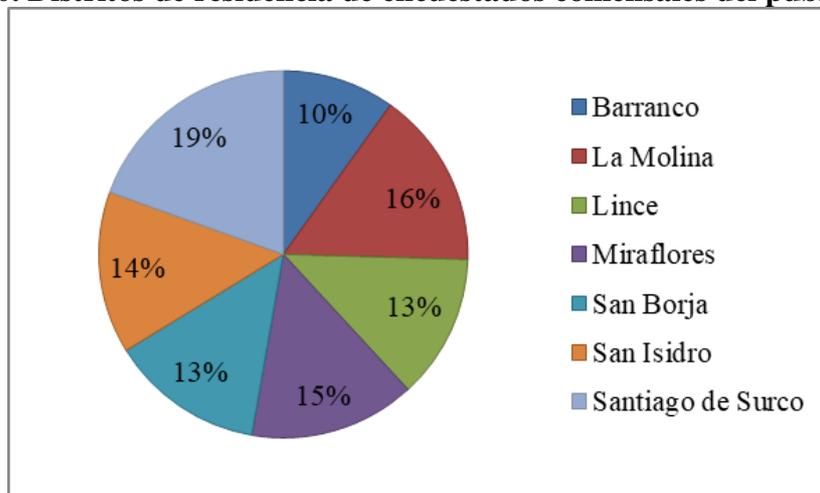
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.9. Sexo de encuestados comensales del público objetivo



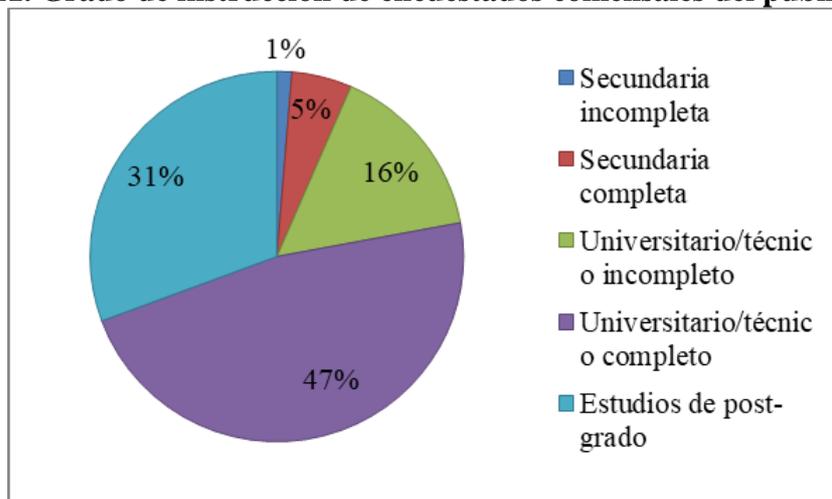
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.10. Distritos de residencia de encuestados comensales del público objetivo



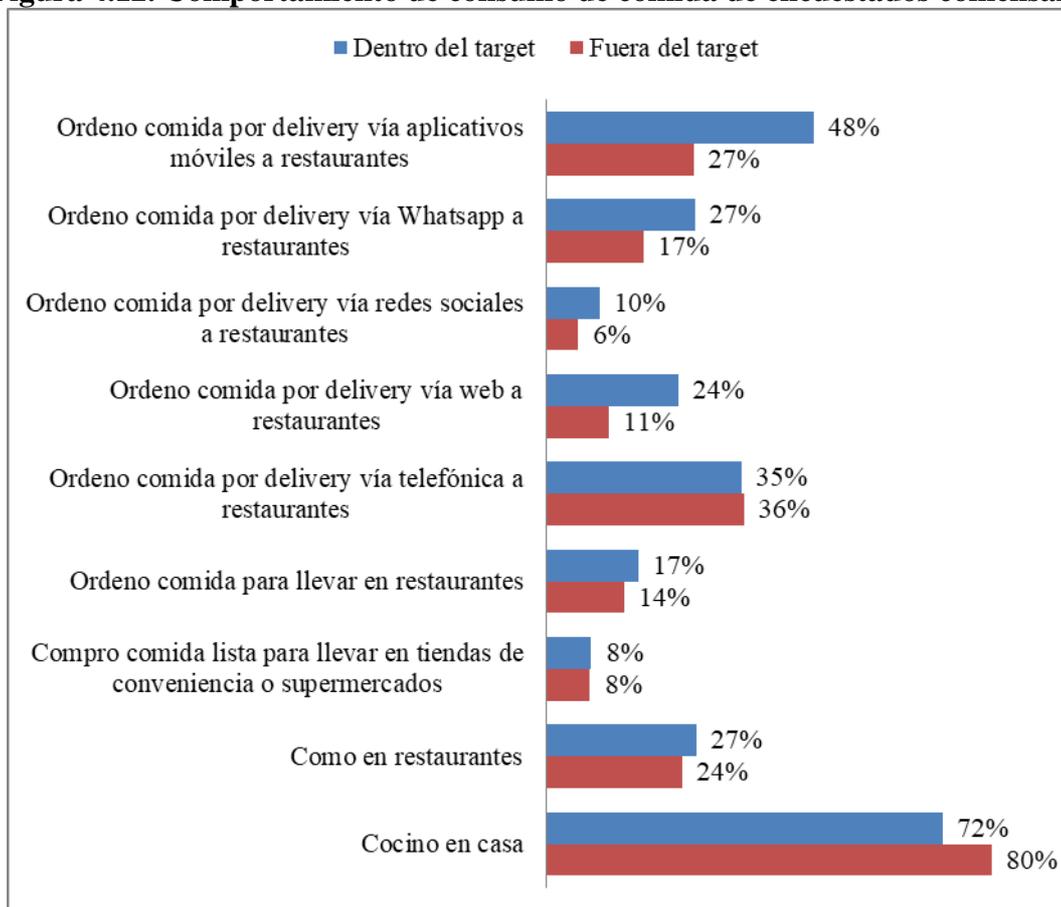
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.11. Grado de instrucción de encuestados comensales del público objetivo



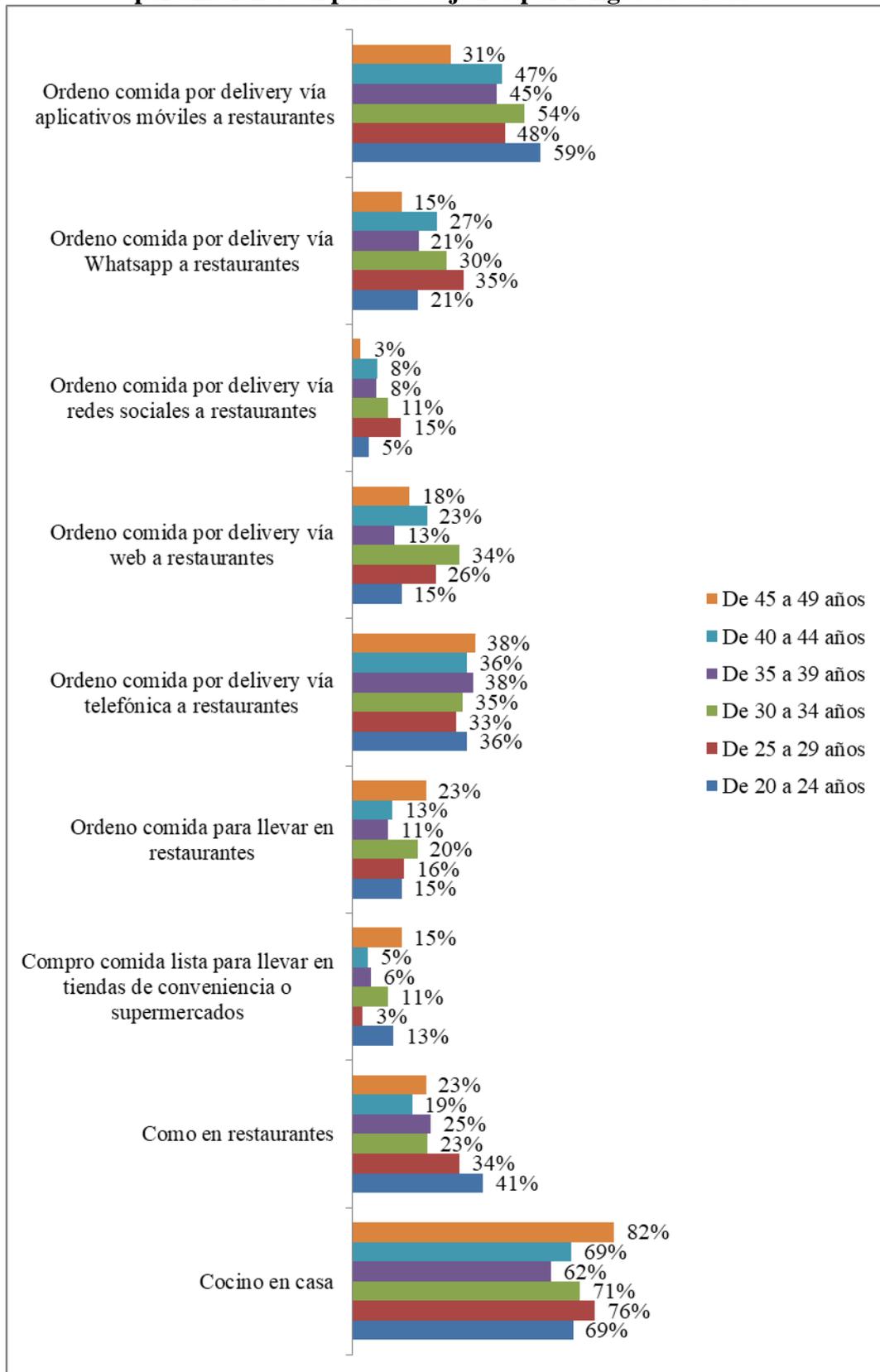
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.12. Comportamiento de consumo de comida de encuestados comensales



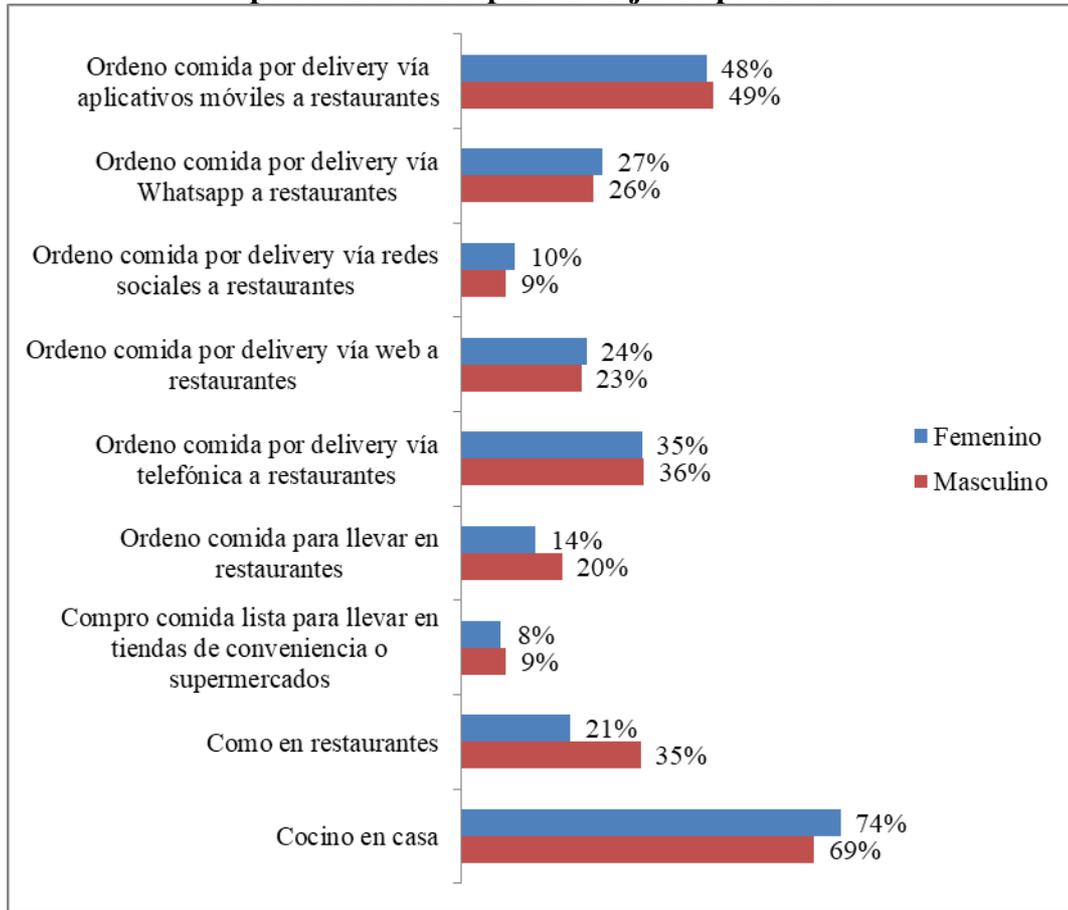
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.13. Comportamiento de consumo de comida de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



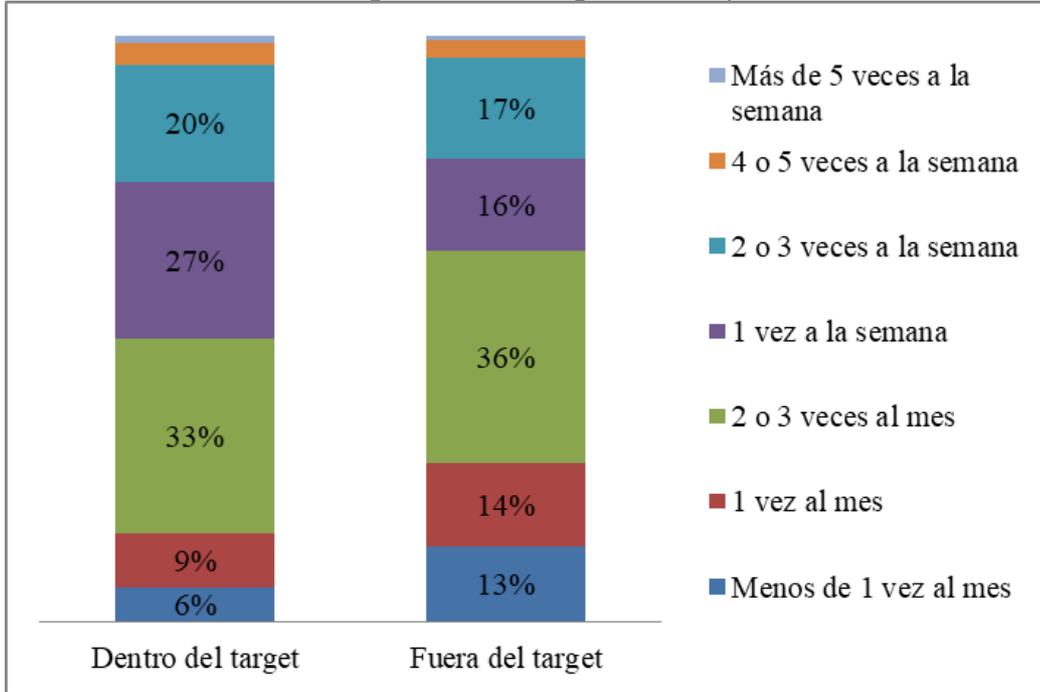
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.14. Comportamiento de consumo de comida de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



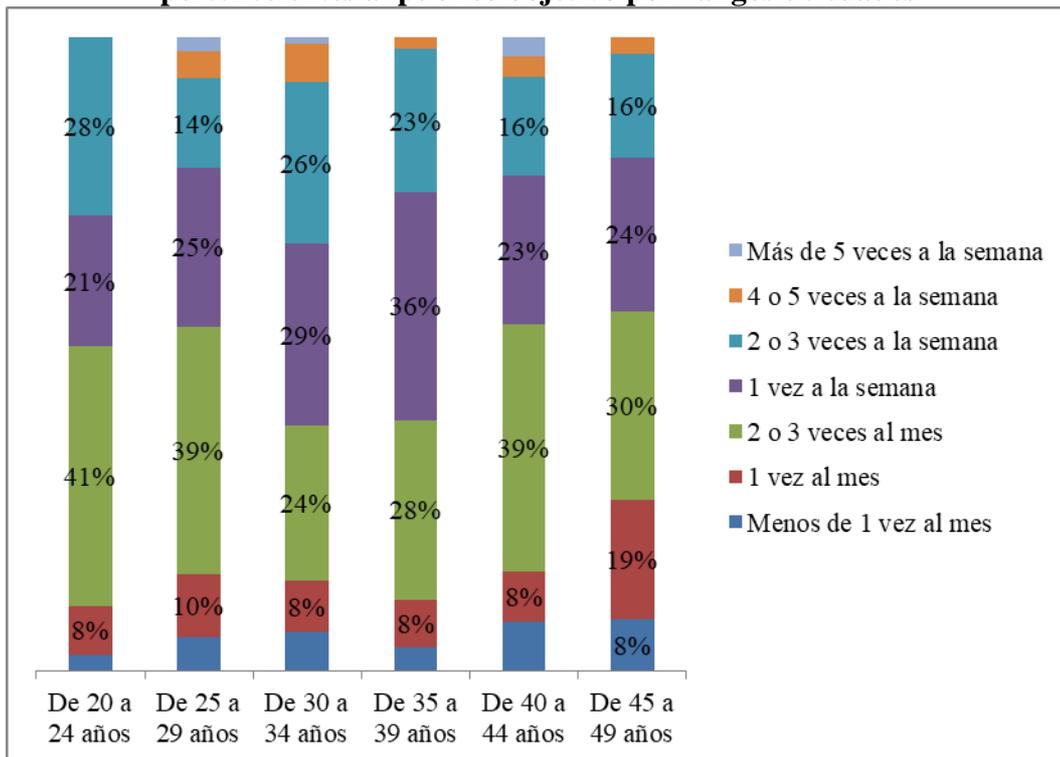
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.15. Frecuencia de compra de comida por delivery de encuestados comensales



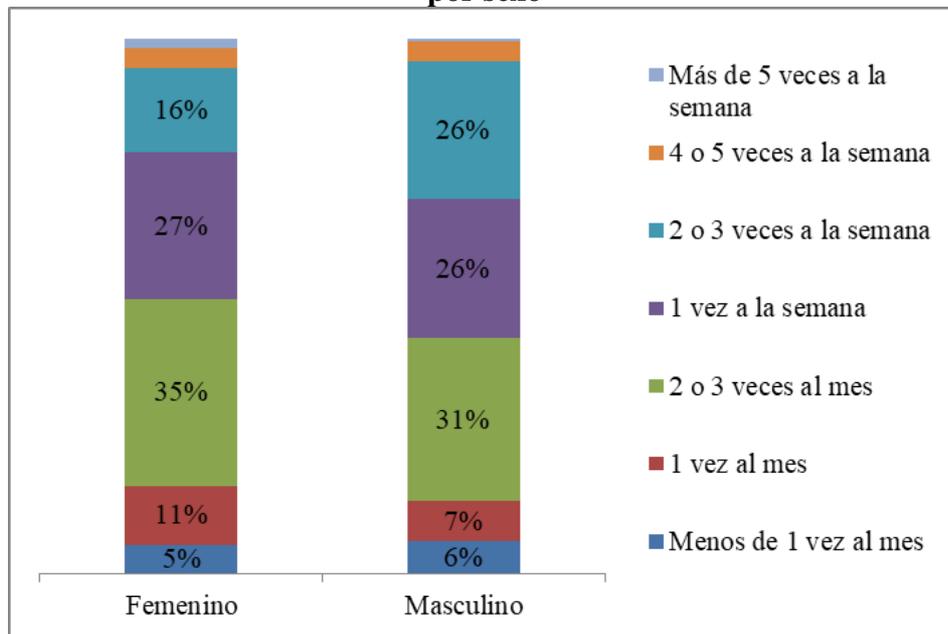
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.16. Frecuencia de compra de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



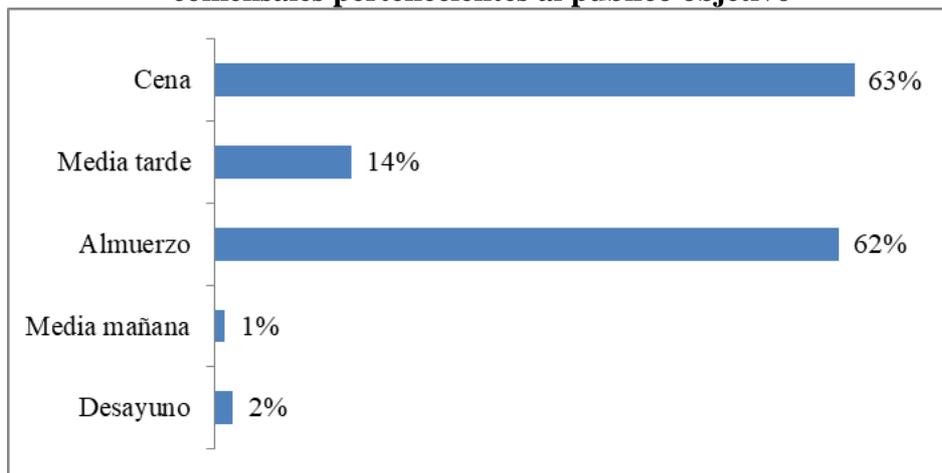
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.17. Frecuencia de compra de comida por delivery de encuestados comensales por sexo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.18. Momento del día de compra de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



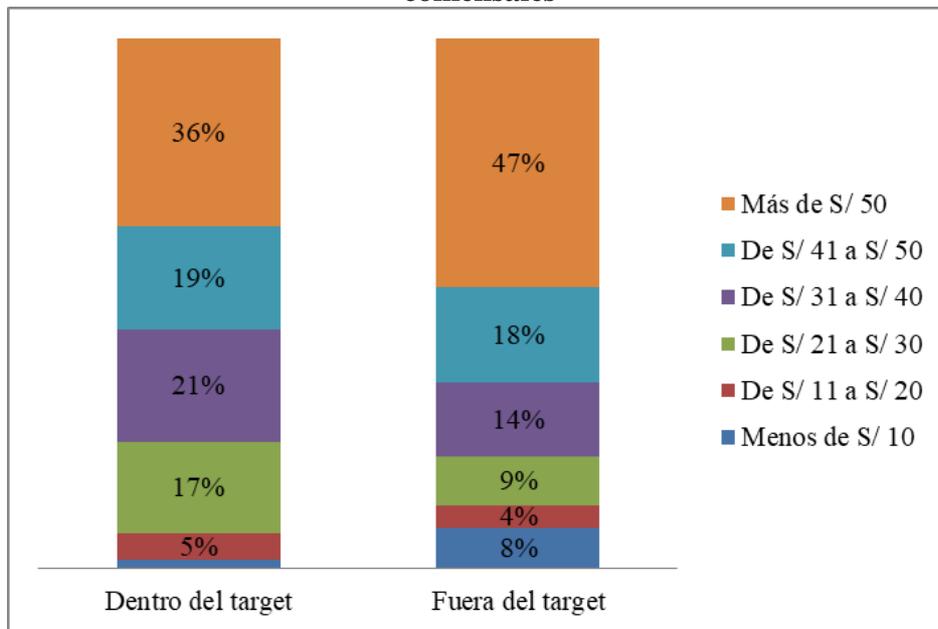
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.19. Tipos de comidas consumidos por delivery en el último año de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



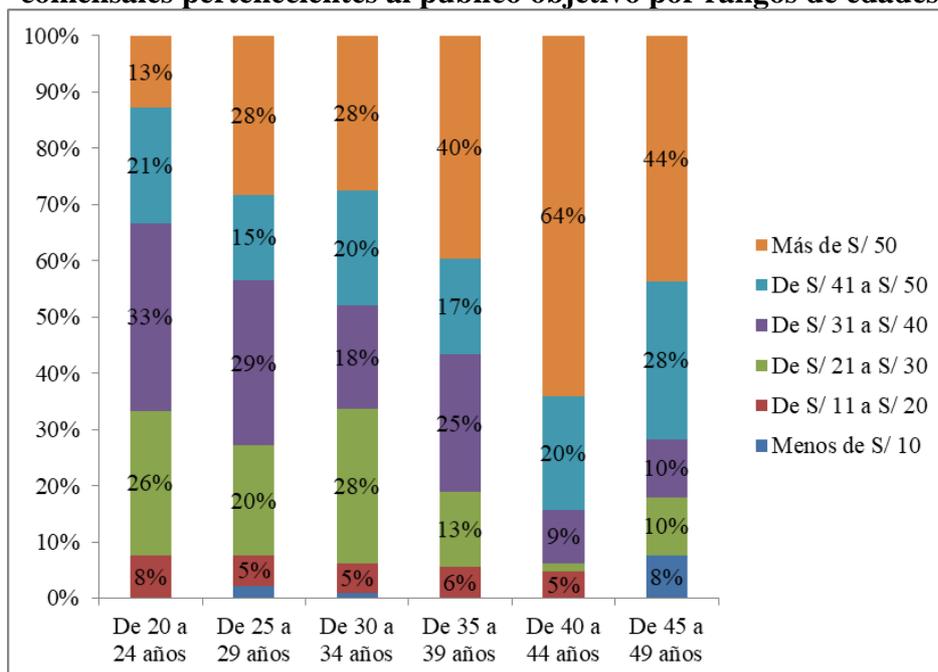
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.20. Gasto promedio por pedido de comida por delivery de encuestados comensales



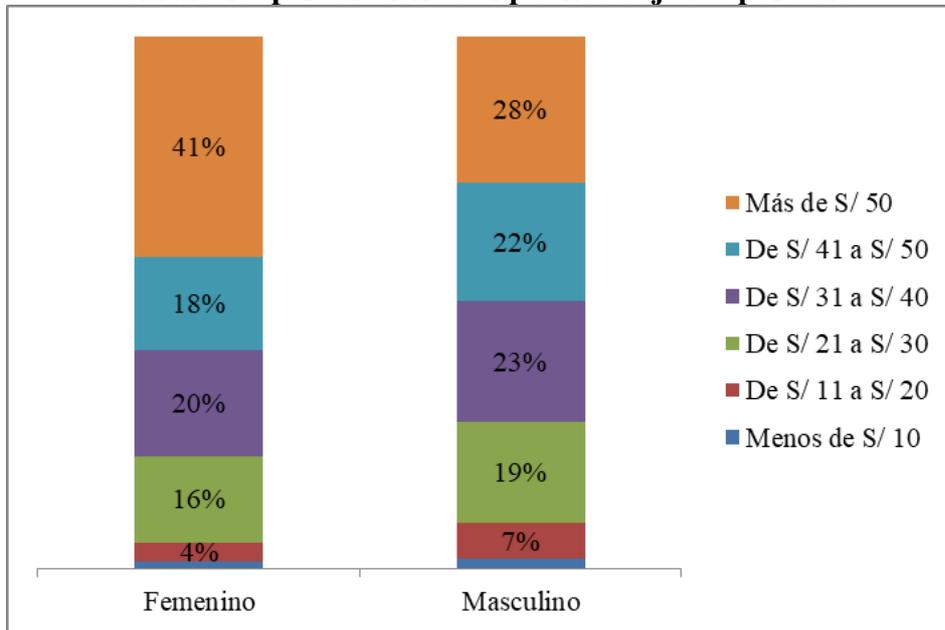
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.21. Gasto promedio por pedido de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



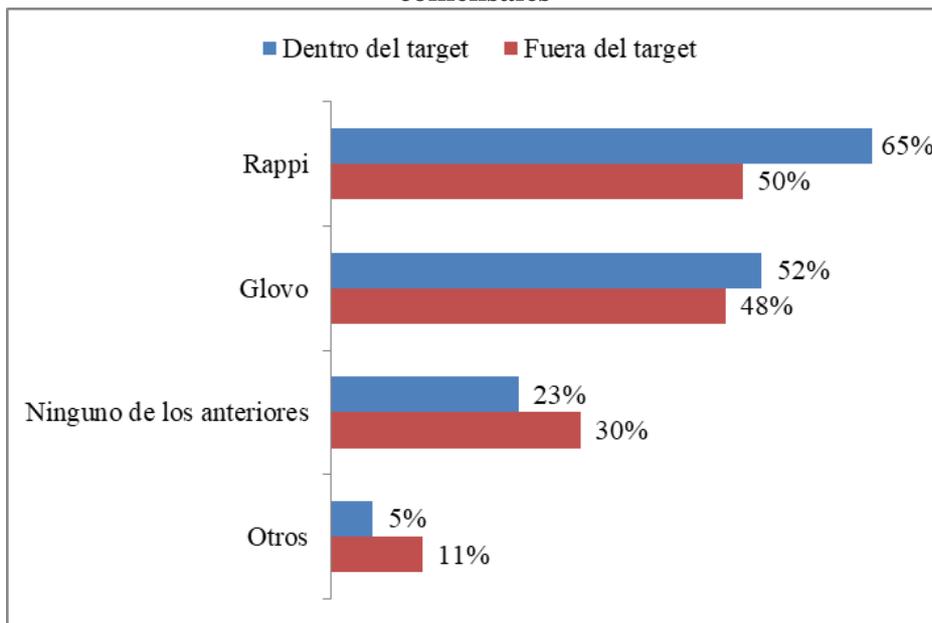
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.22. Gasto promedio por pedido de comida por delivery de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



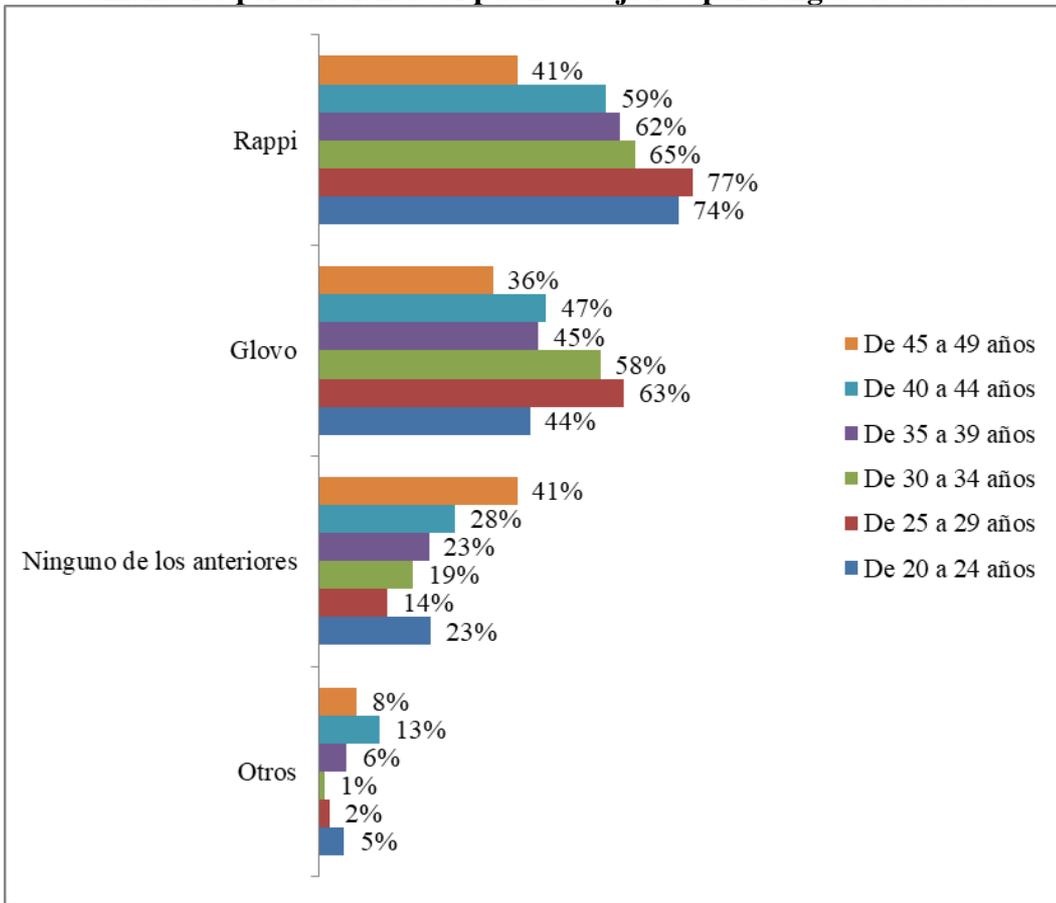
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.23. Aplicativos móviles usados en los últimos 6 meses por encuestados comensales



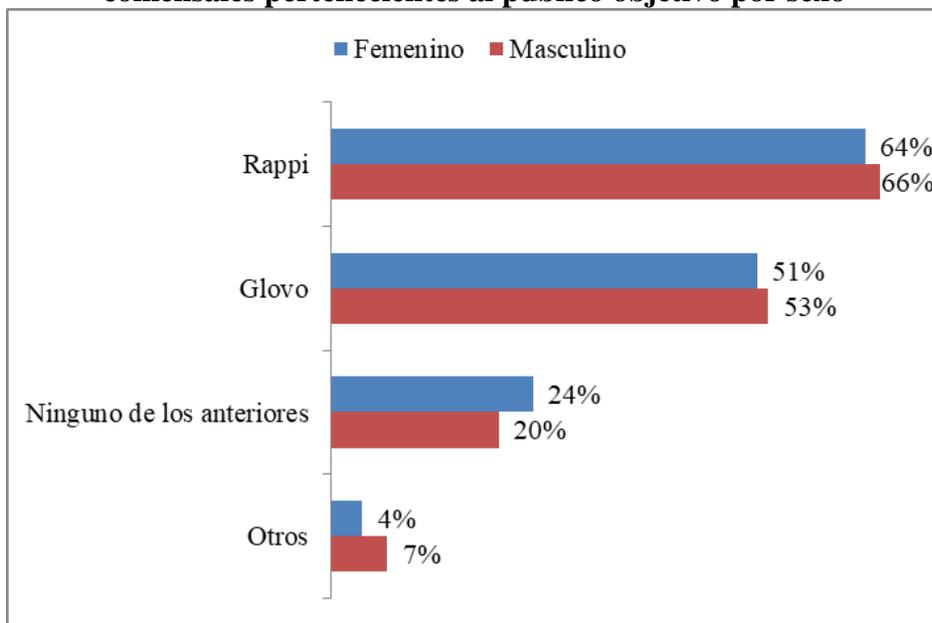
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.24. Aplicativos móviles usados en los últimos 6 meses por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



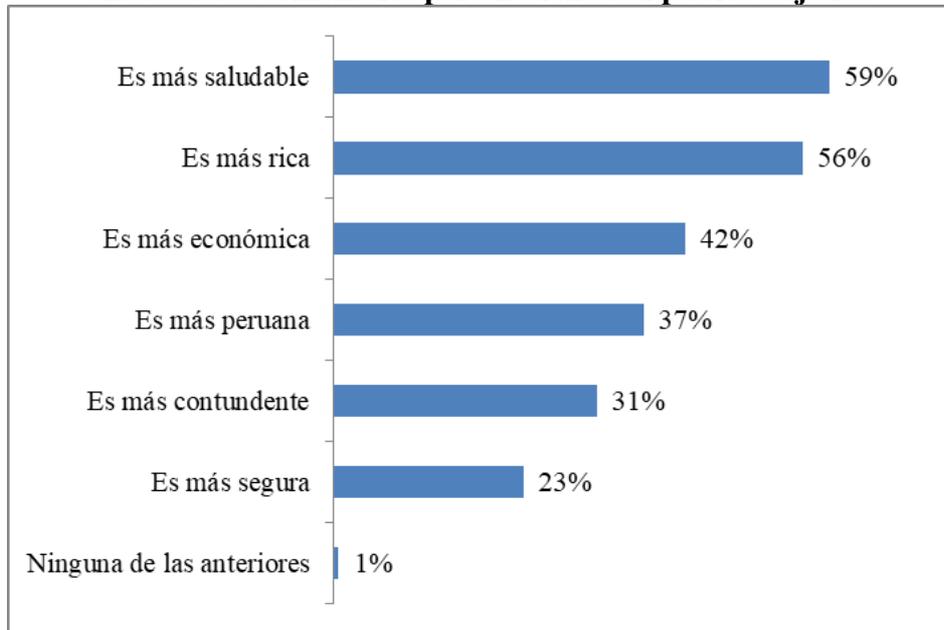
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.25. Aplicativos móviles usados en los últimos 6 meses por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



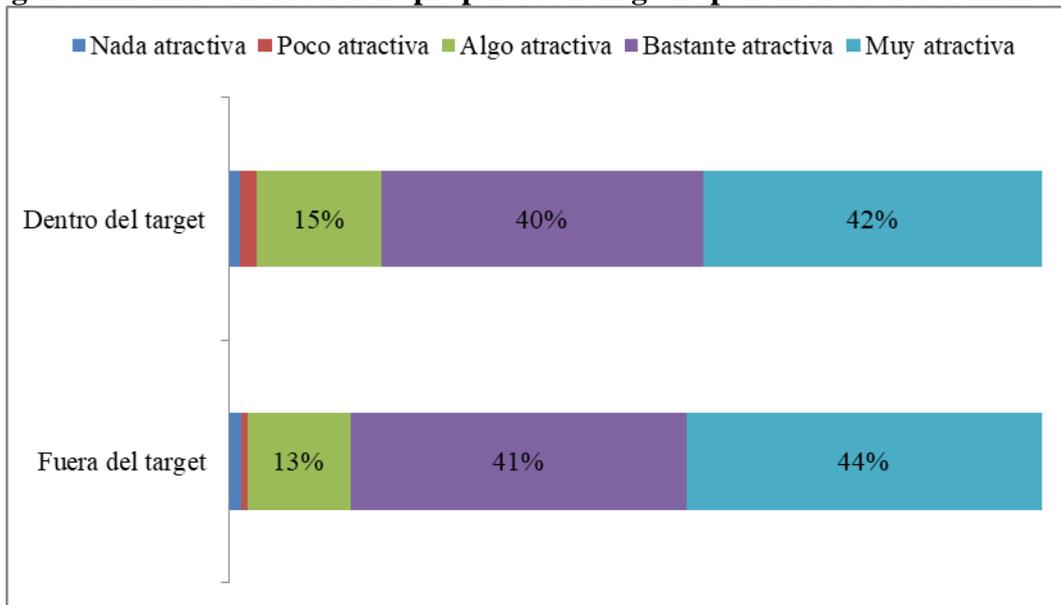
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.26. Tipos de comidas consumidos por delivery en el último año de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



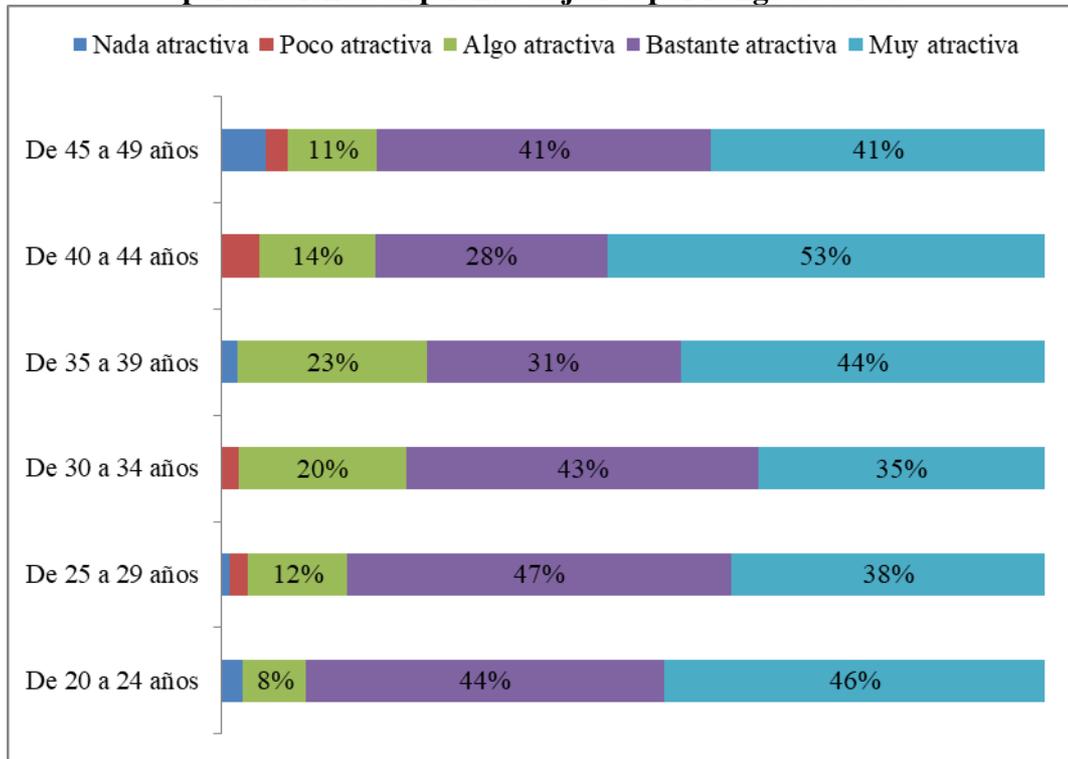
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.27. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados comensales



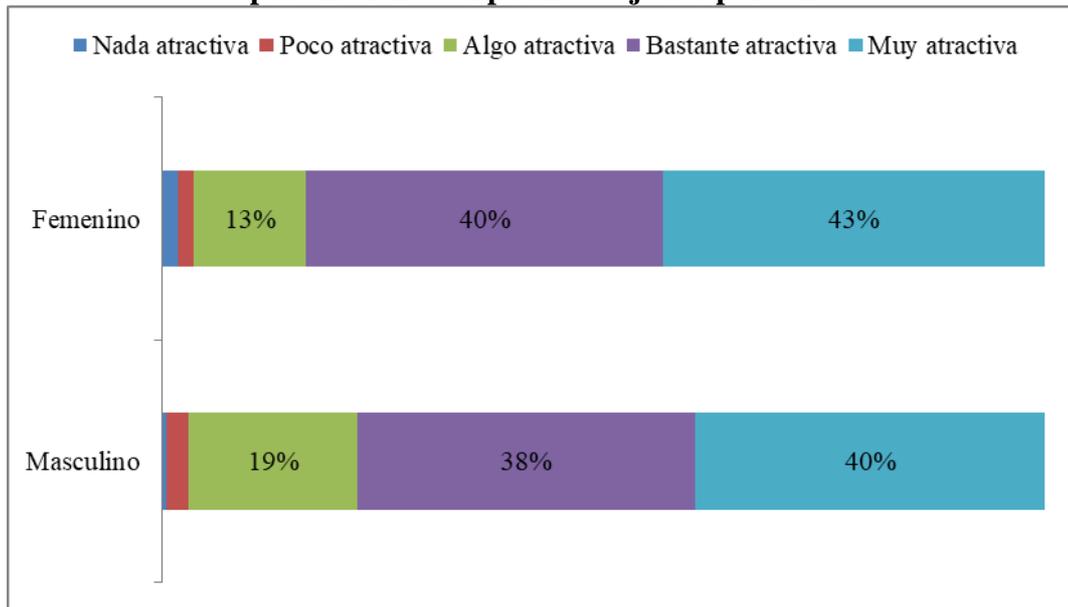
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.28. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rango de edad



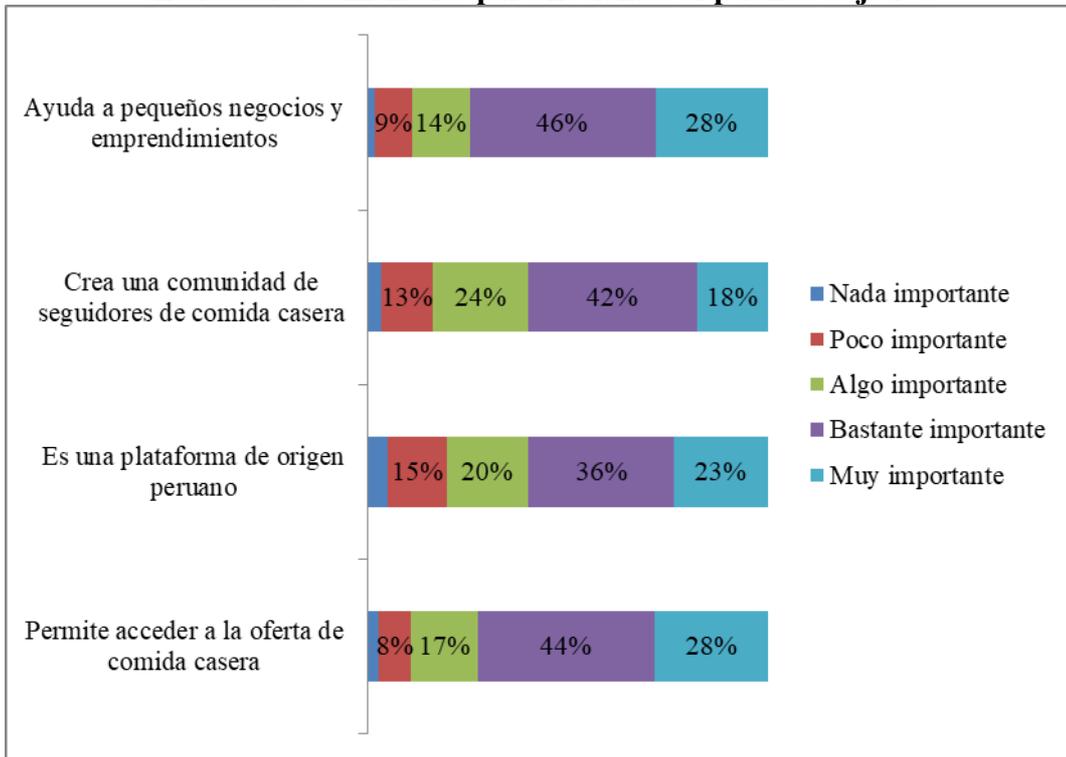
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.29. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



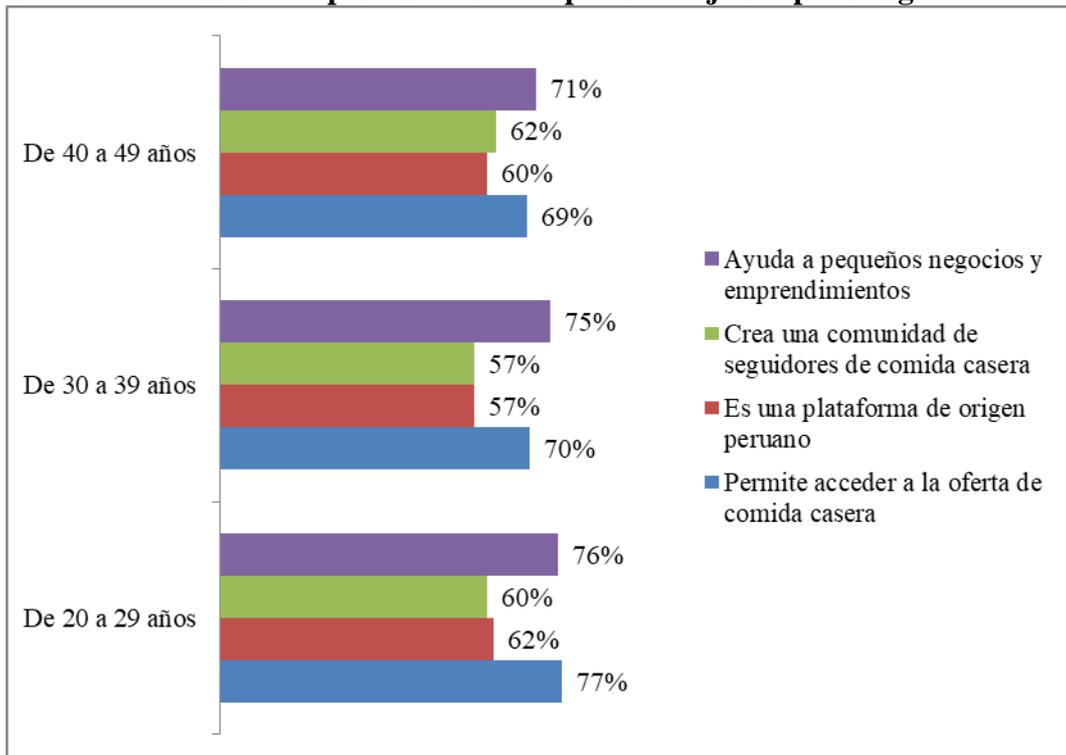
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.30. Importancia de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



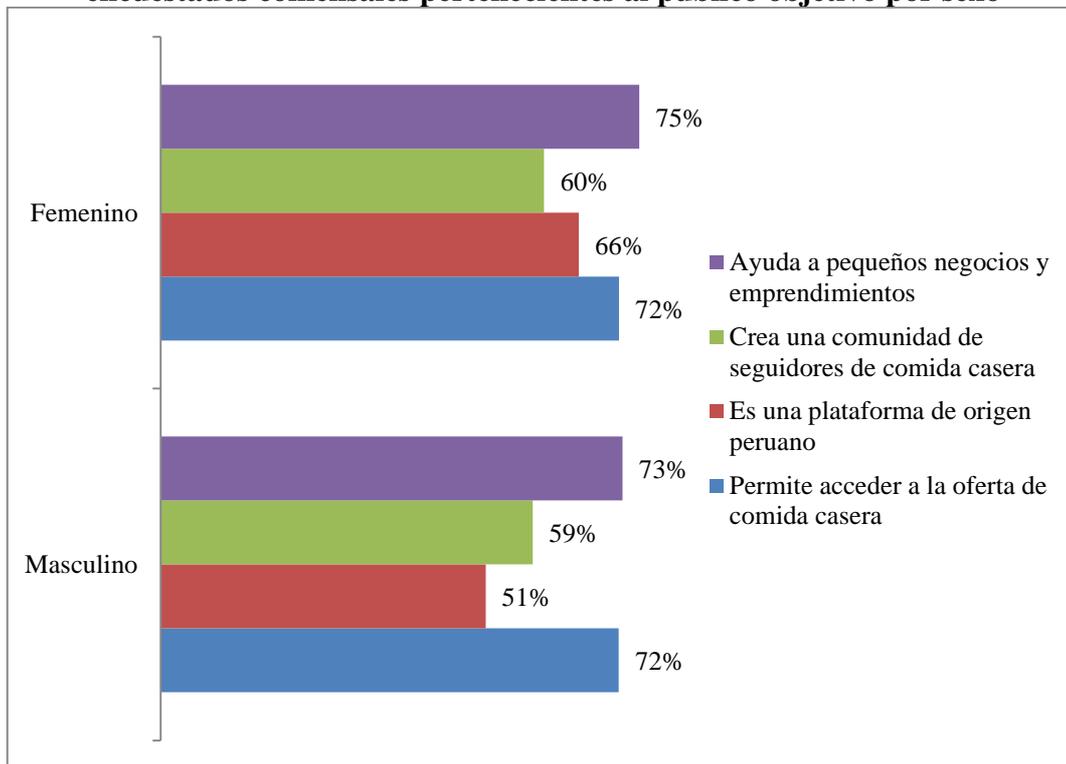
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.31. Top two box de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



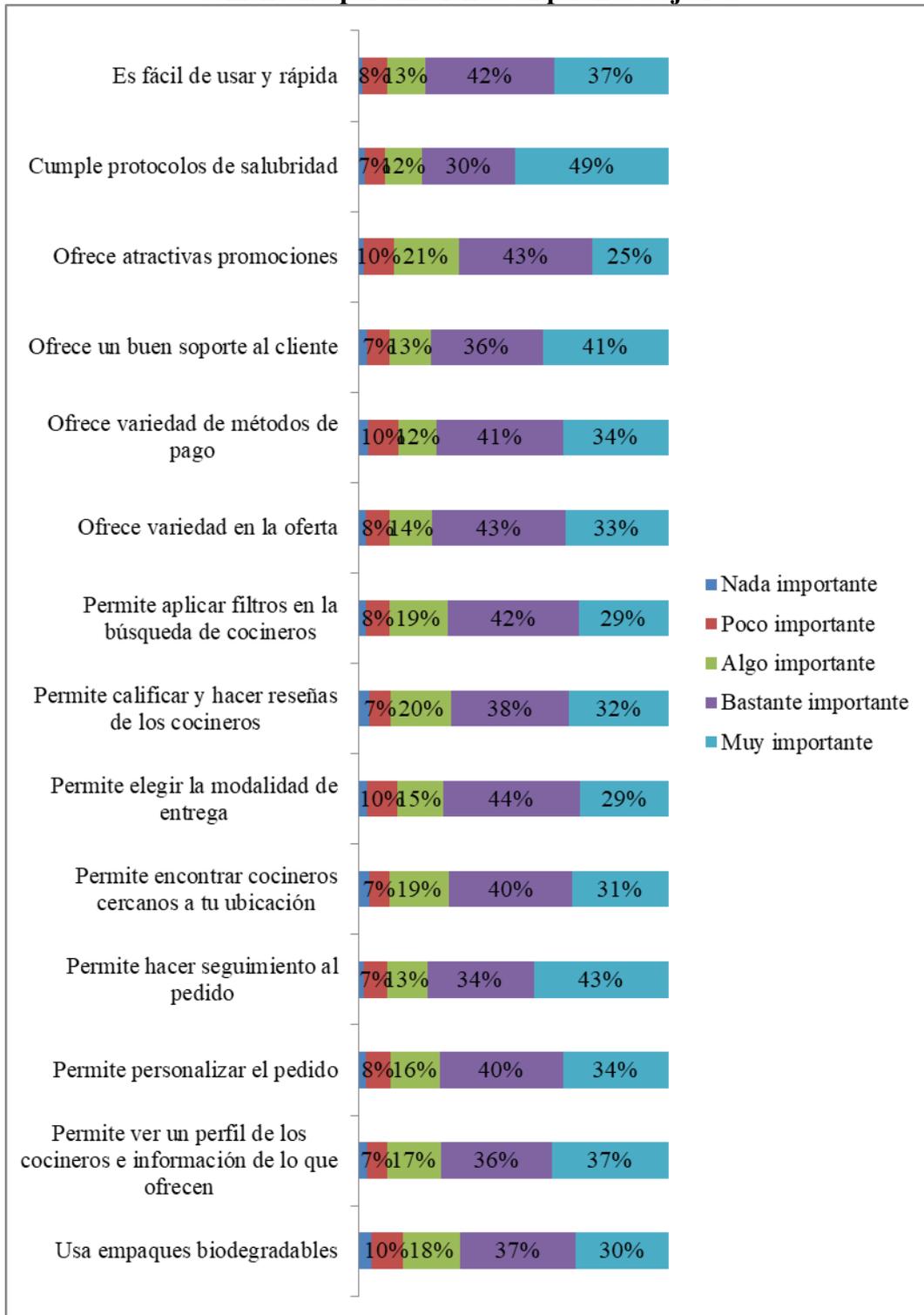
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.32. Top two box de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



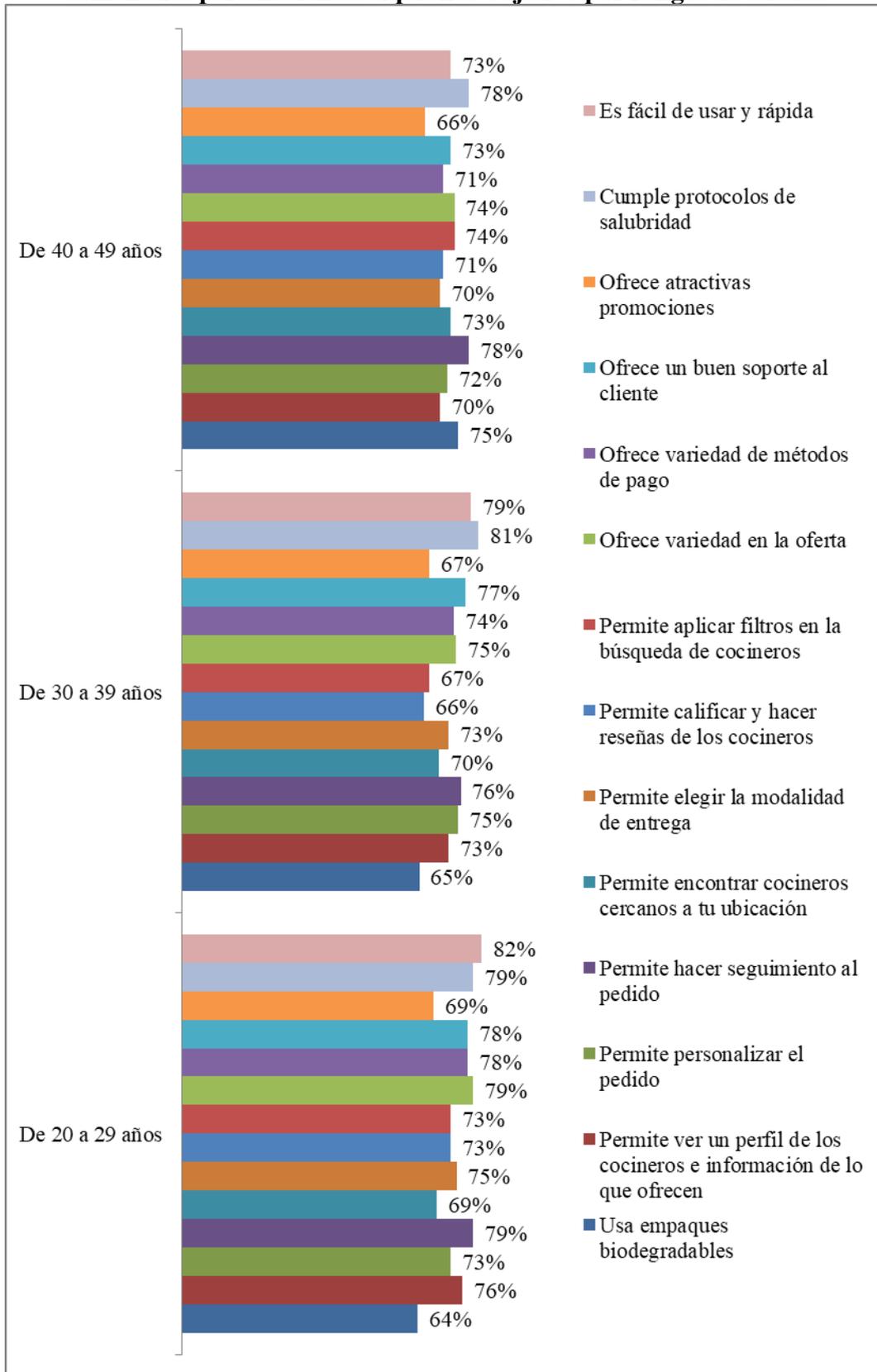
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.33. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



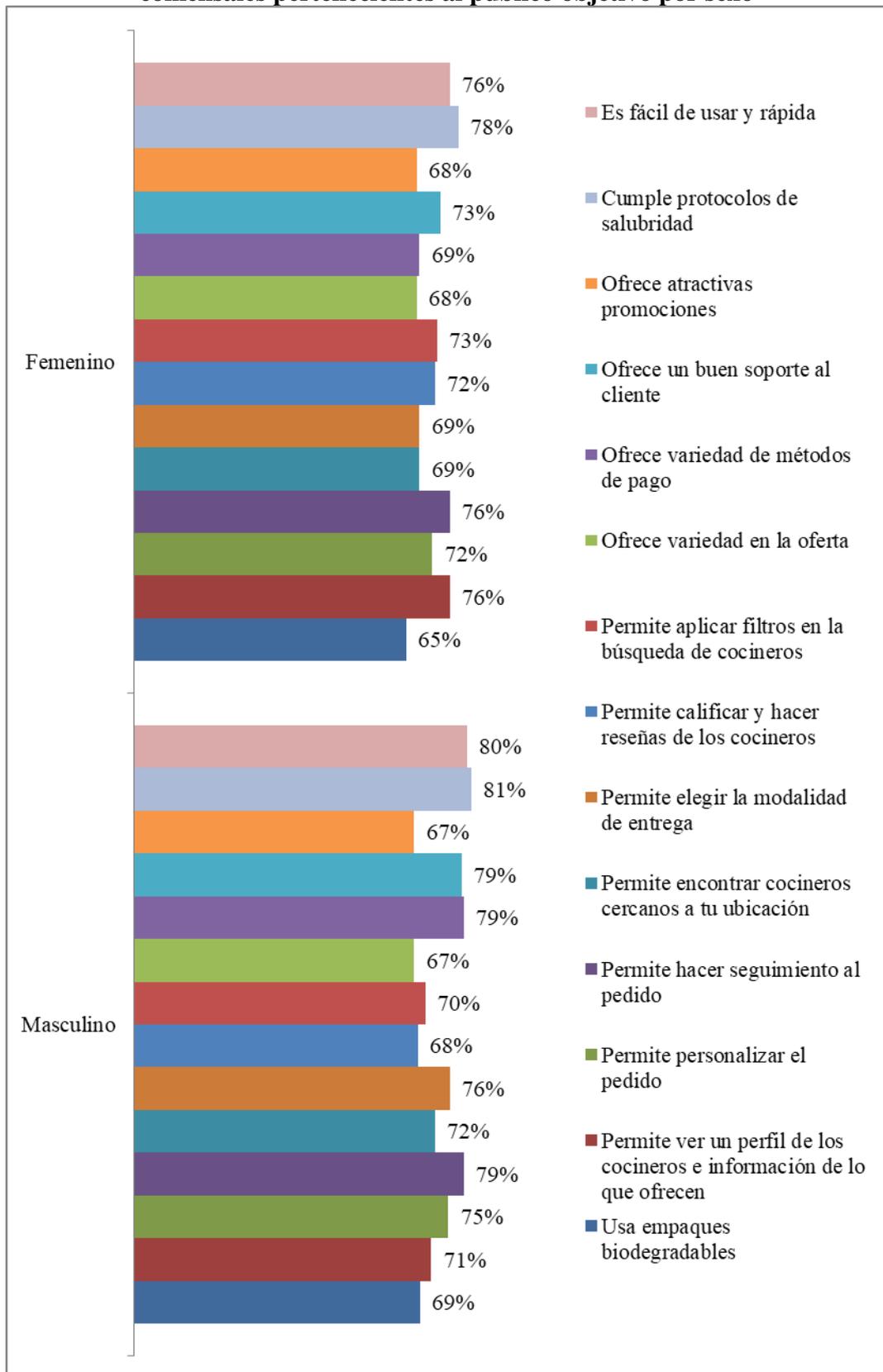
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.34. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



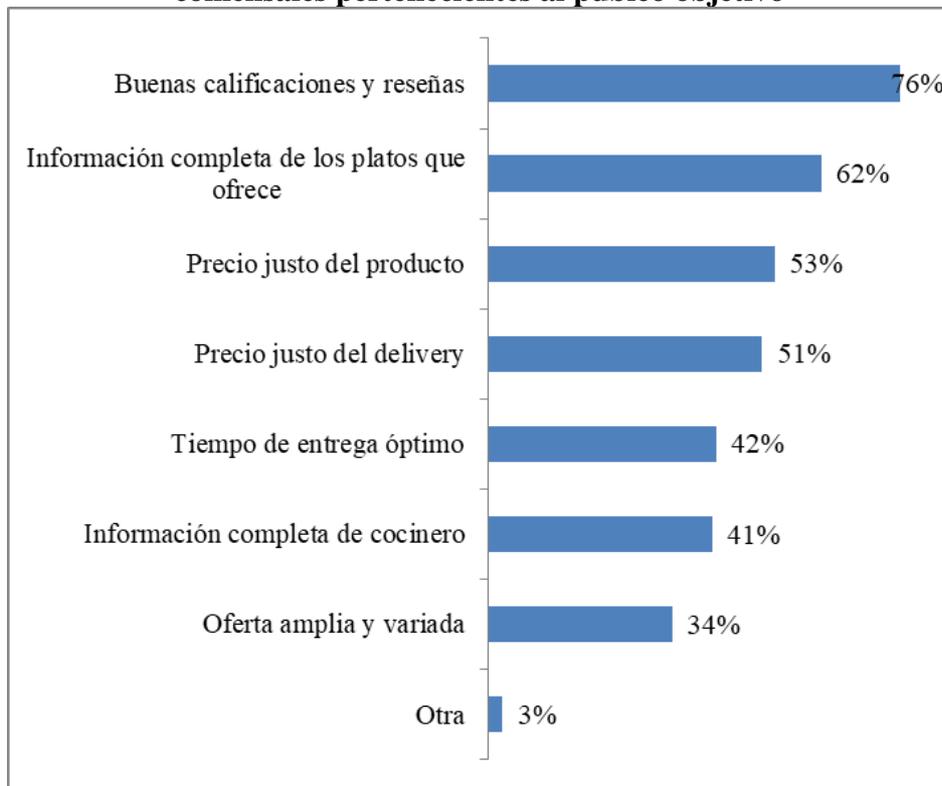
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.35. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



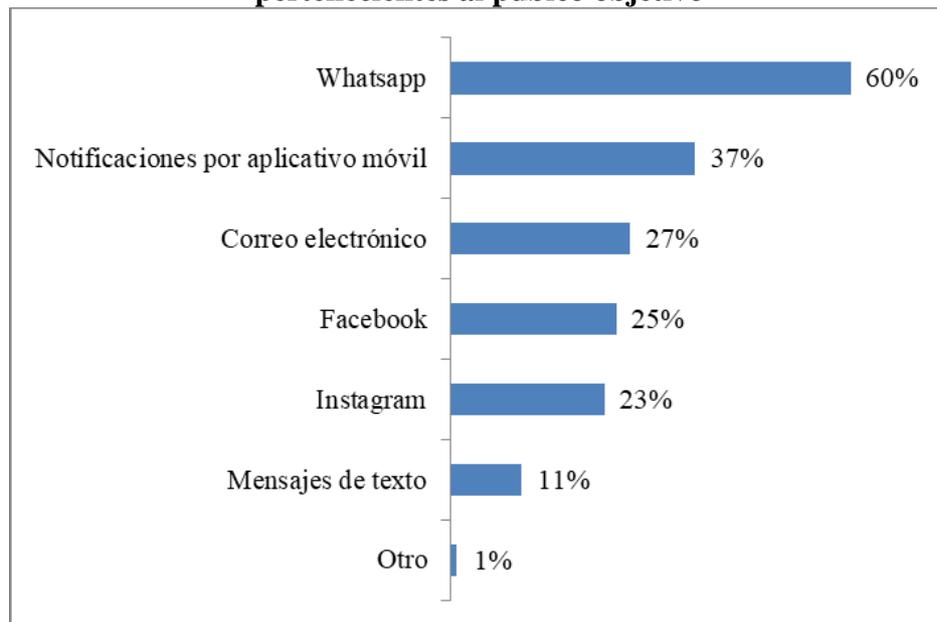
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.36. Variables para elegir cocinero dentro de la plataforma de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



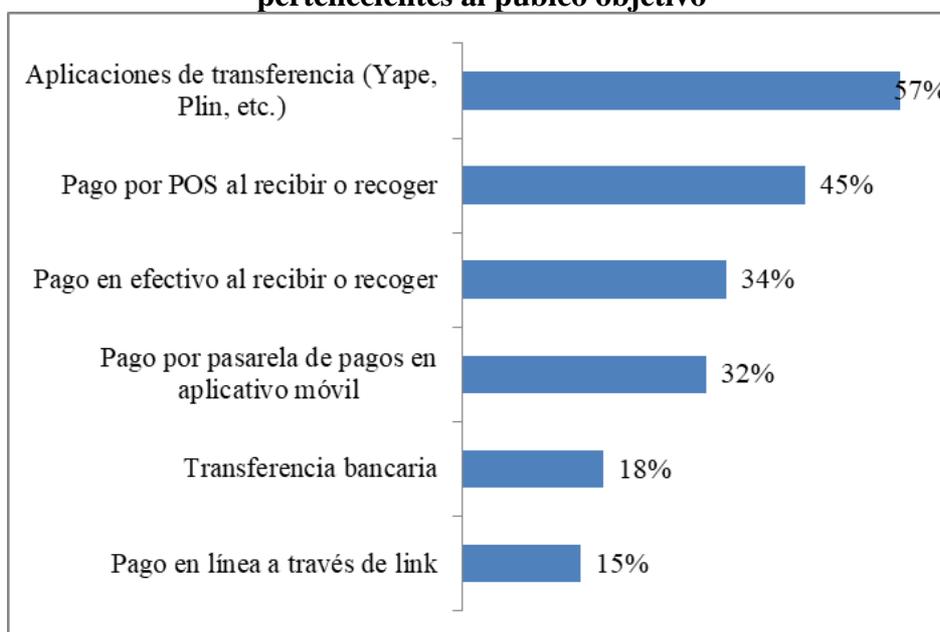
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.37. Medios de contacto de preferencia de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



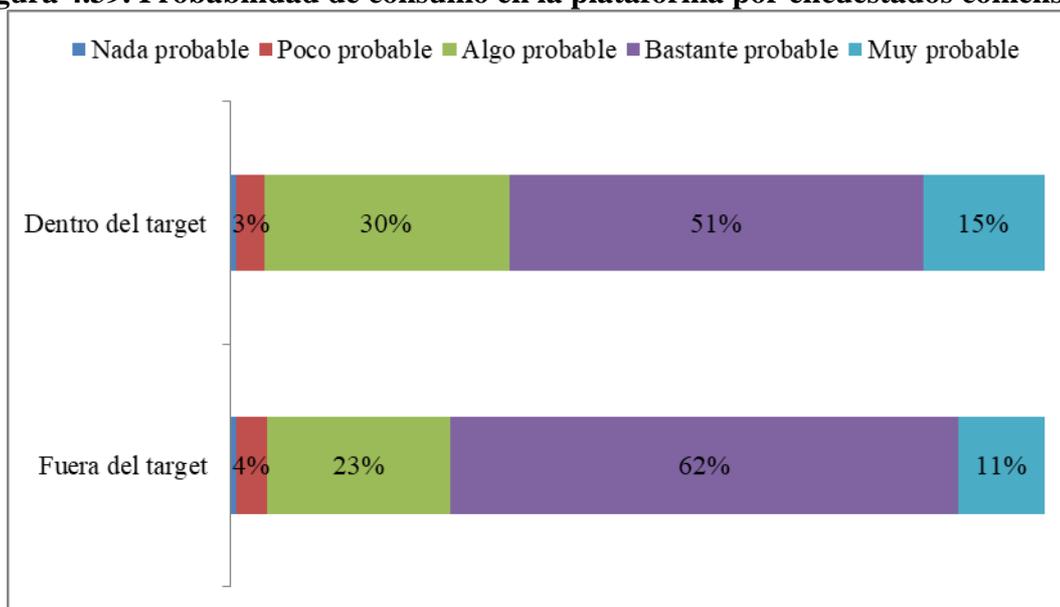
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.38. Métodos de pago de preferencia de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



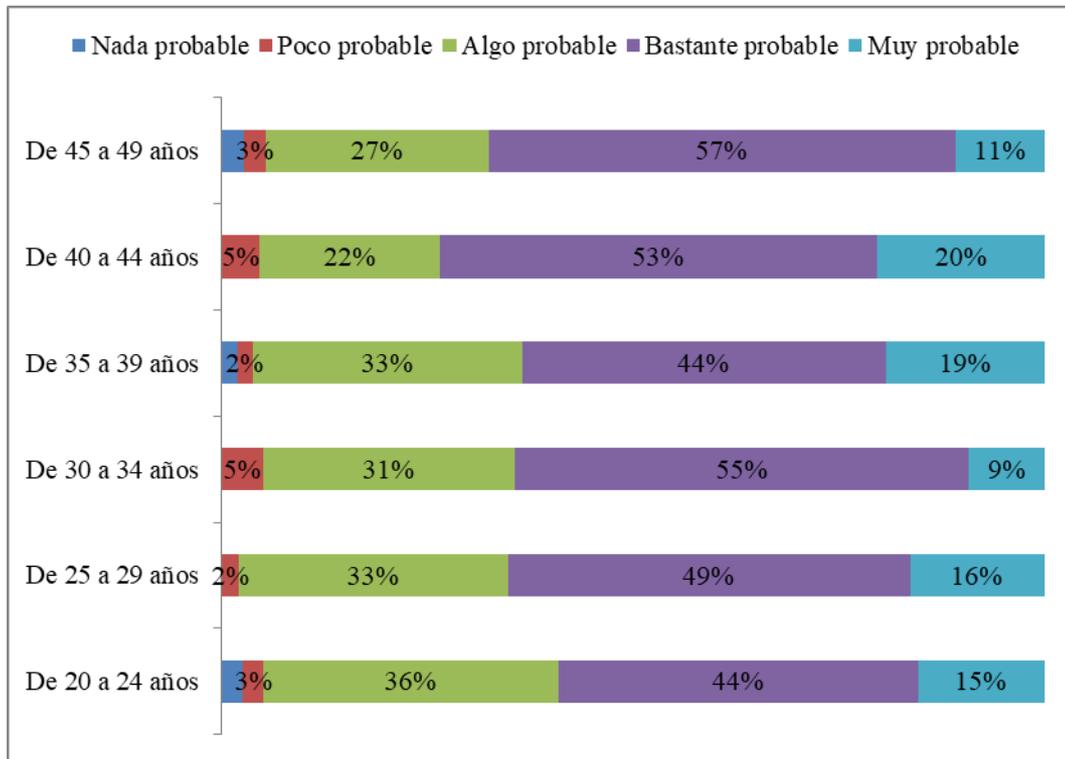
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.39. Probabilidad de consumo en la plataforma por encuestados comensales



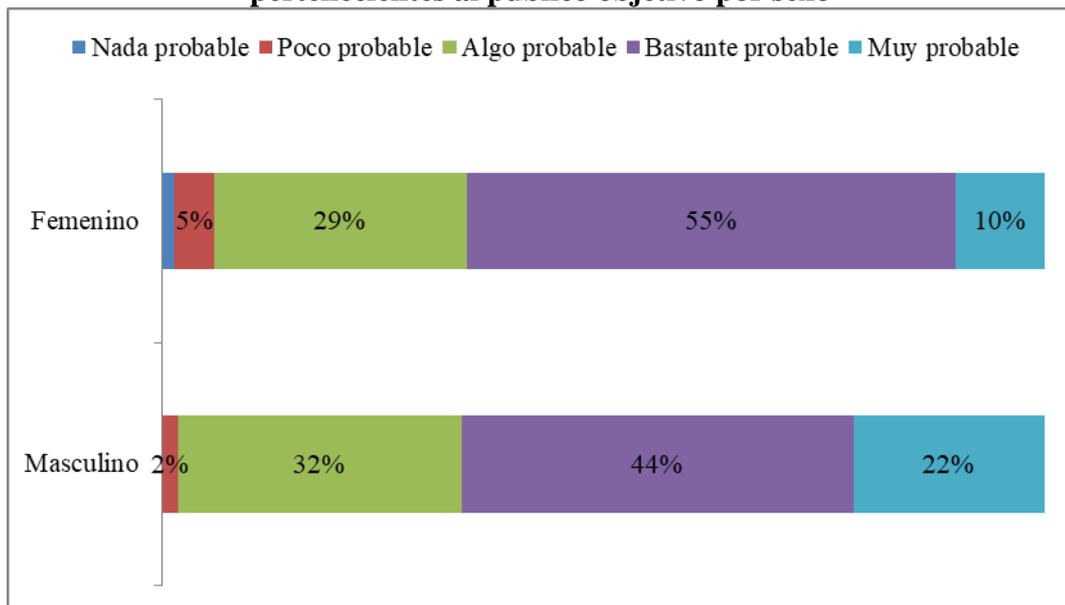
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.40. Probabilidad de consumo en la plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rango de edad



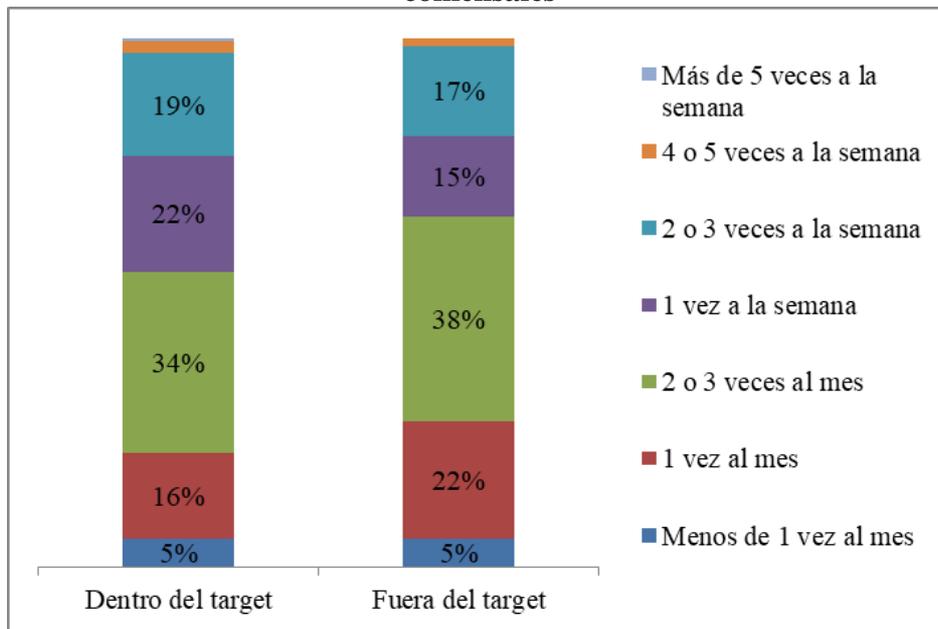
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.41. Probabilidad de consumo en la plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



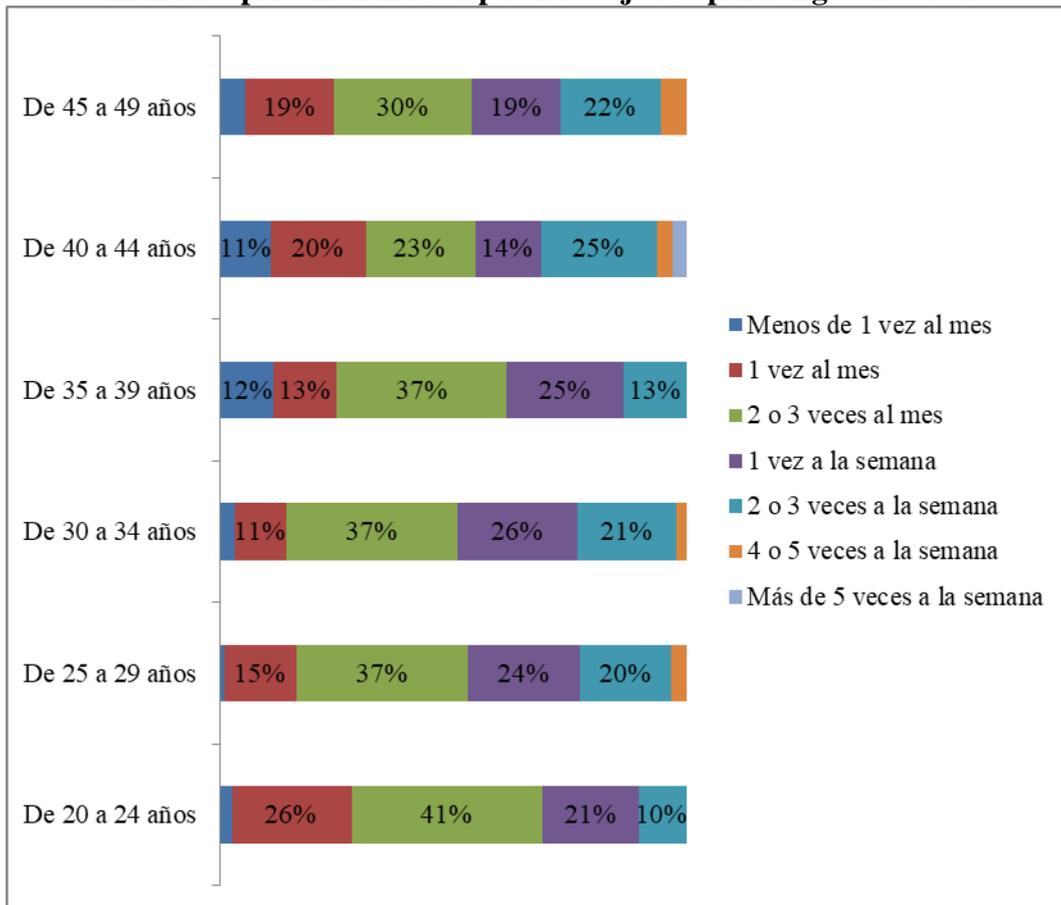
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.42. Frecuencia de consumo probable de plataforma por encuestados comensales



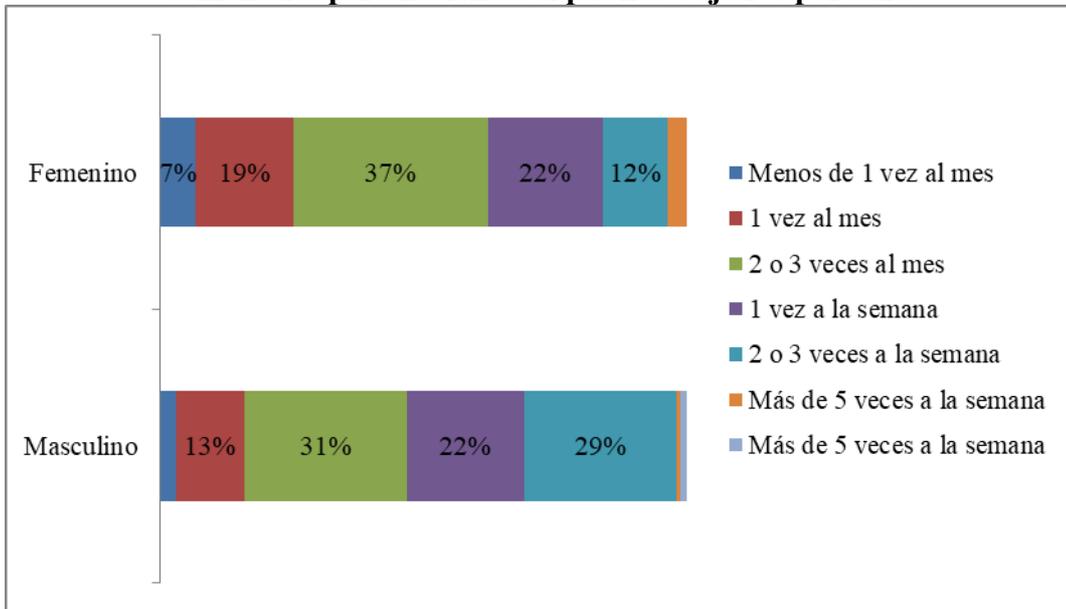
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.43. Frecuencia de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



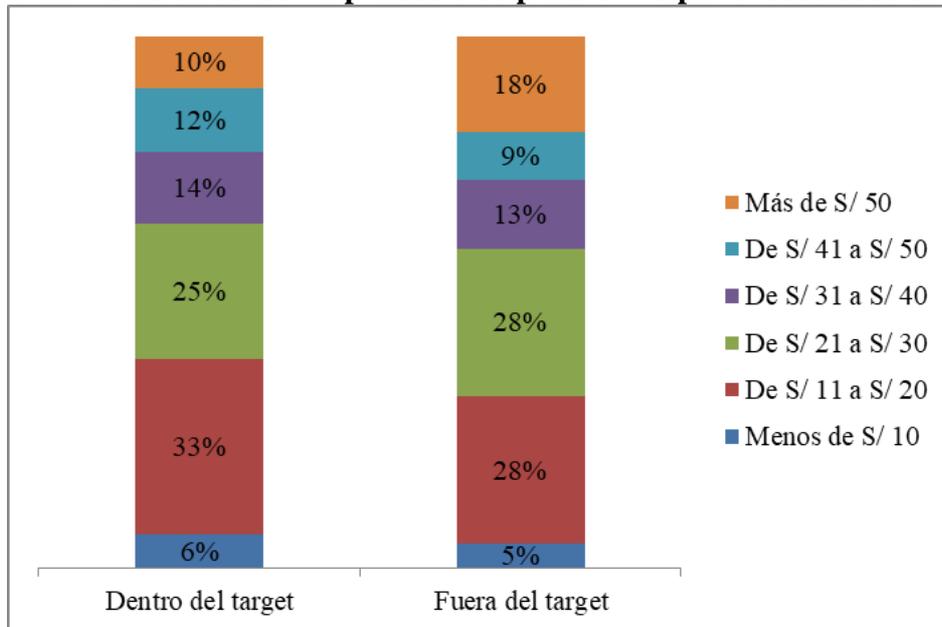
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.44. Frecuencia de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



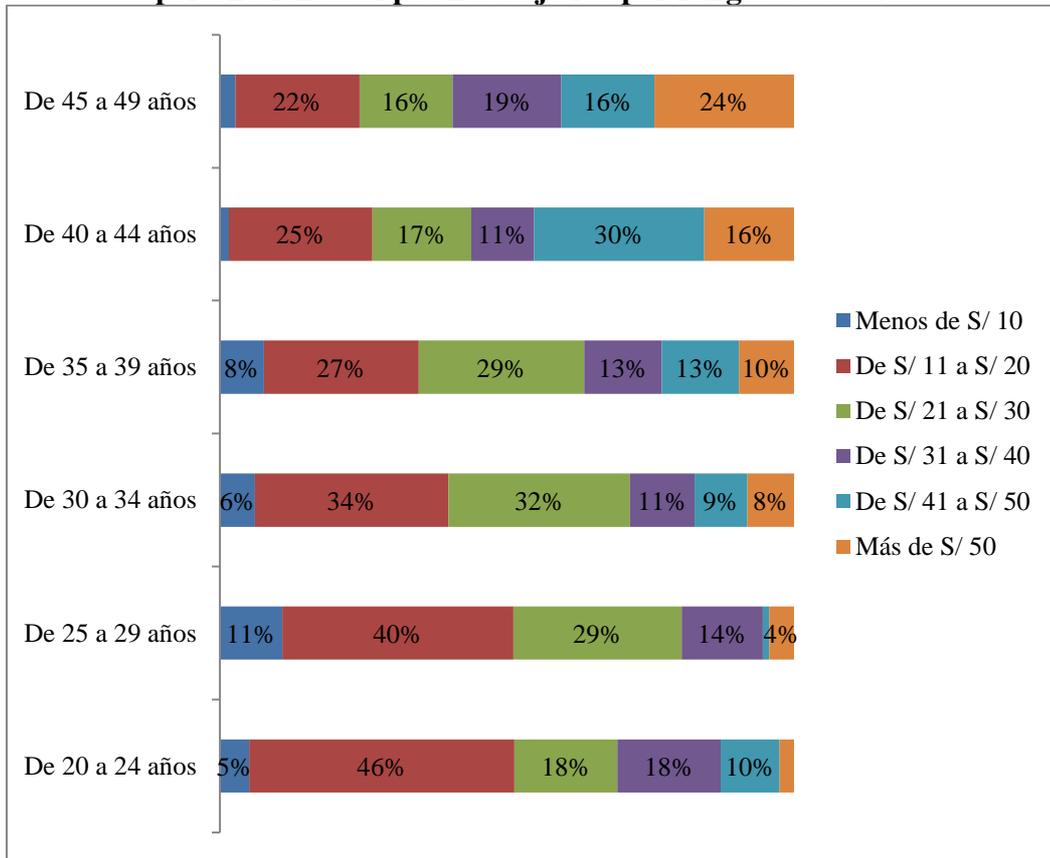
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.45. Monto de consumo probable de plataforma por encuestados comensales



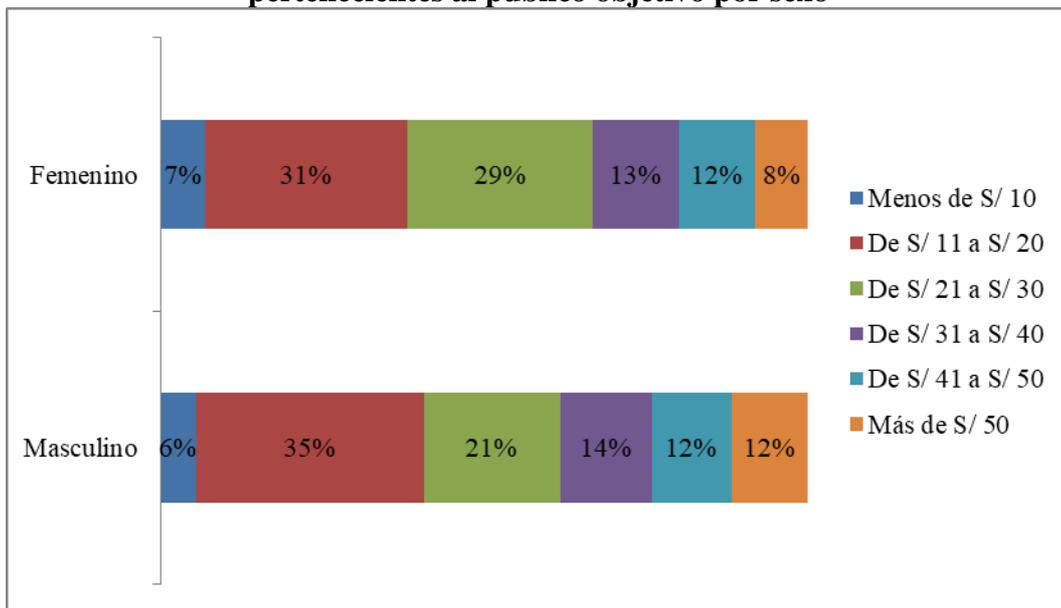
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.46. Monto de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por rangos de edades



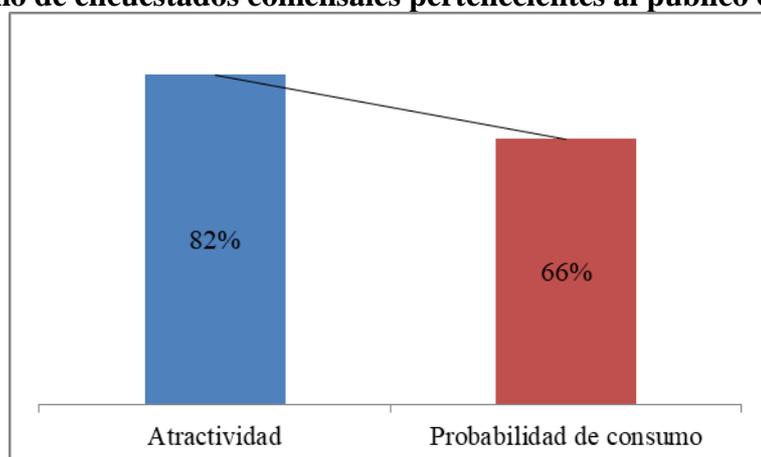
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.47. Monto de consumo probable de plataforma por encuestados comensales pertenecientes al público objetivo por sexo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.48. Comparación entre *top two box* de atractividad y probabilidad de consumo de encuestados comensales pertenecientes al público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis.

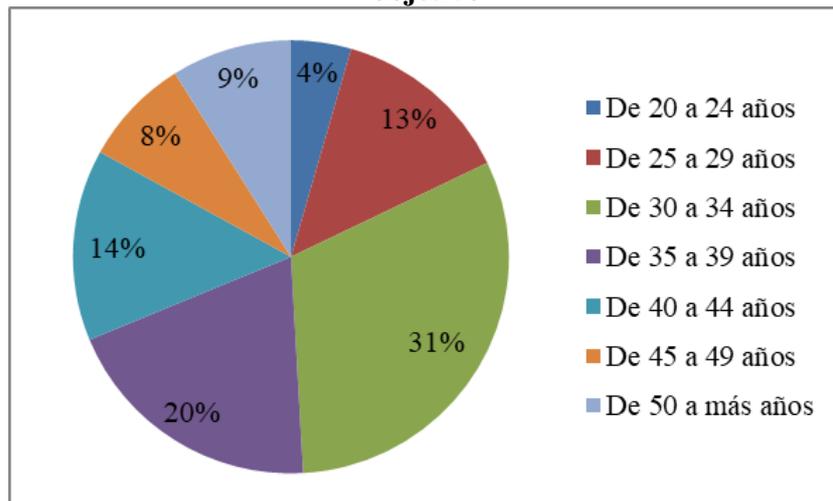
Tabla 4.9. Comparación de variables *top two box* entre comensales

Variables	%
Cumple protocolos de salubridad	79.58%
Es fácil de usar y rápida	78.27%
Permite hacer seguimiento al pedido	77.75%
Ofrece un buen soporte al cliente	76.44%
Ofrece variedad en la oferta	76.18%
Ofrece variedad de métodos de pago	74.61%
Ayuda a pequeños negocios y emprendimientos	74.35%
Permite personalizar el pedido	73.82%
Permite ver un perfil de los cocineros e información de lo que ofrecen	73.30%
Permite elegir la modalidad de entrega	72.77%
Permite acceder a la oferta de comida casera	72.25%
Permite aplicar filtros en la búsqueda de cocineros	71.20%
Permite encontrar cocineros cercanos a tu ubicación	70.68%
Permite calificar y hacer reseñas de los cocineros	69.90%
Ofrece atractivas promociones	67.54%
Usa empaques biodegradables	67.28%
Es una plataforma de origen peruano	59.69%
Crea una comunidad de seguidores de comida casera	59.69%

Elaboración: Autores de esta tesis.

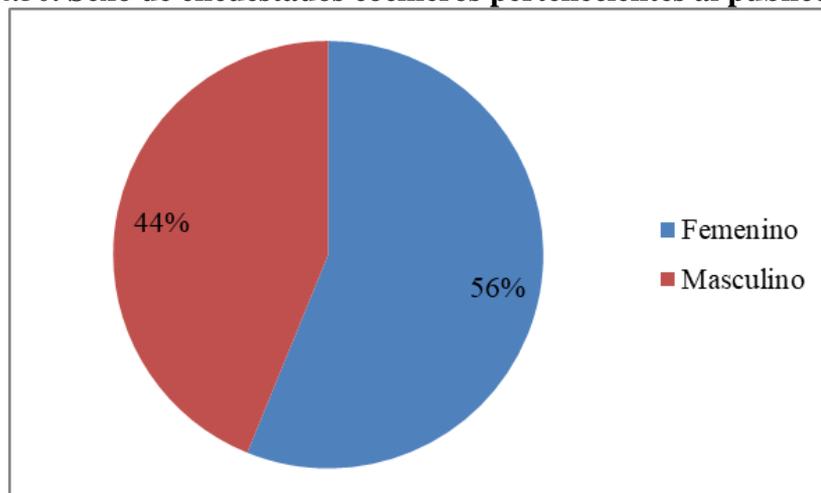
ANEXO 8: Tablas y figuras de resultados de la investigación concluyente a clientes cocineros

Figura 4.49. Rangos de edades de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



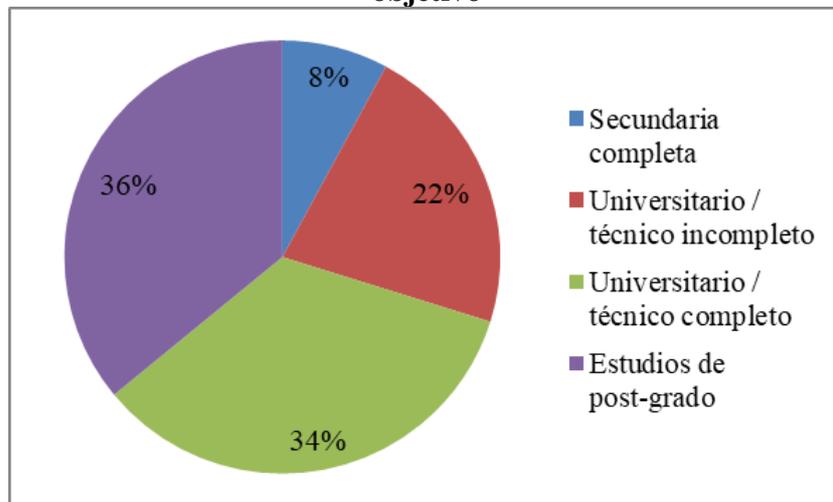
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.50. Sexo de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



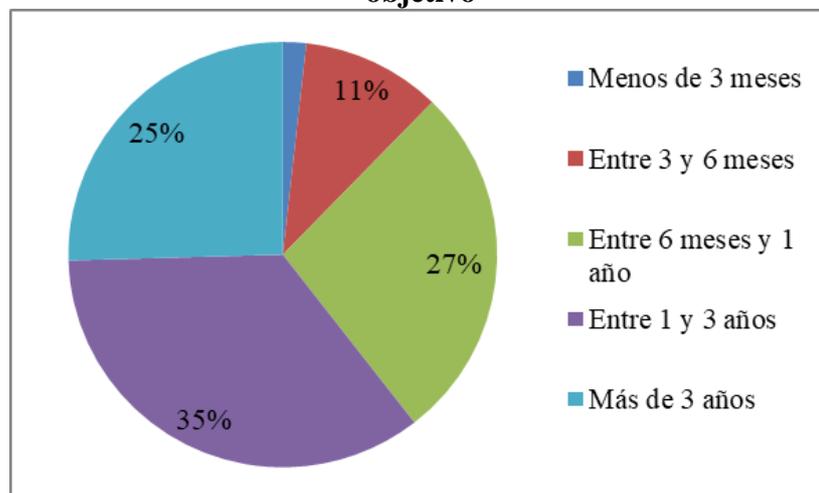
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.51. Grado de instrucción de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



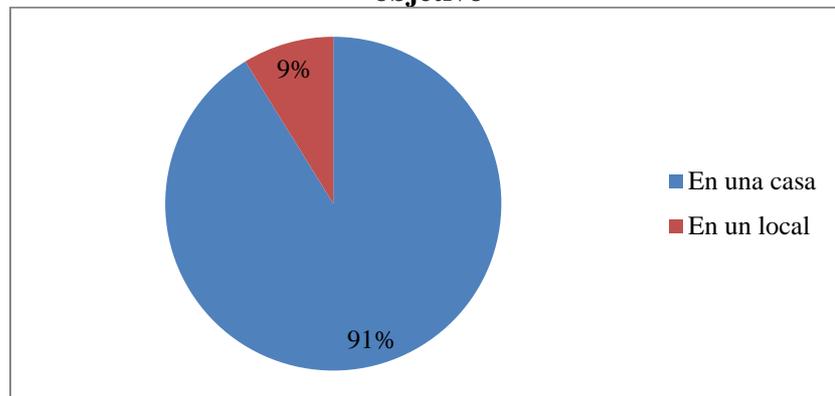
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.52. Tiempo de operación de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



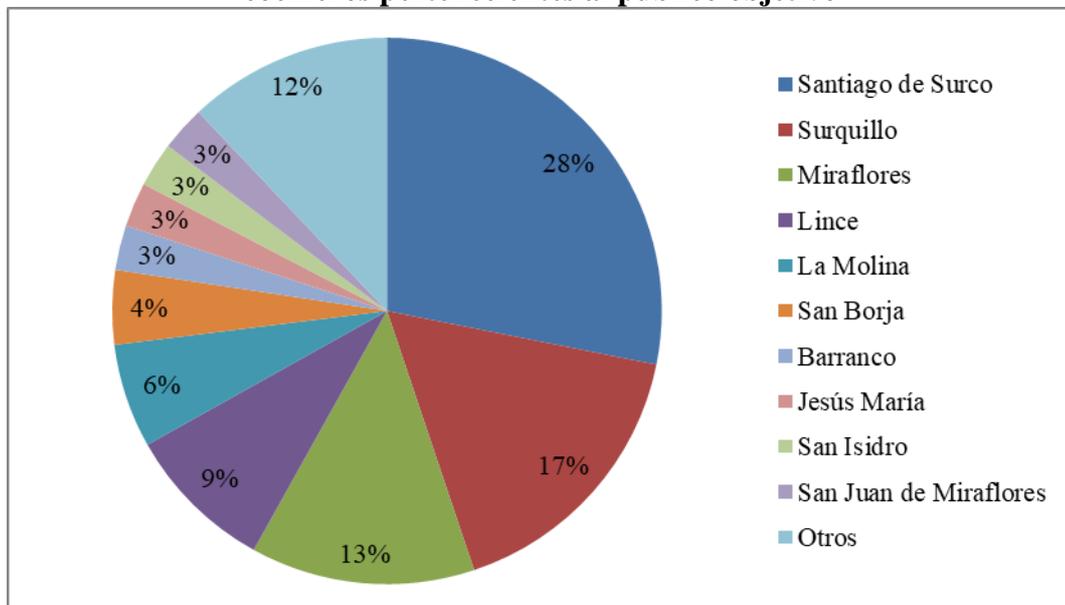
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.53. Lugar de preparación de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



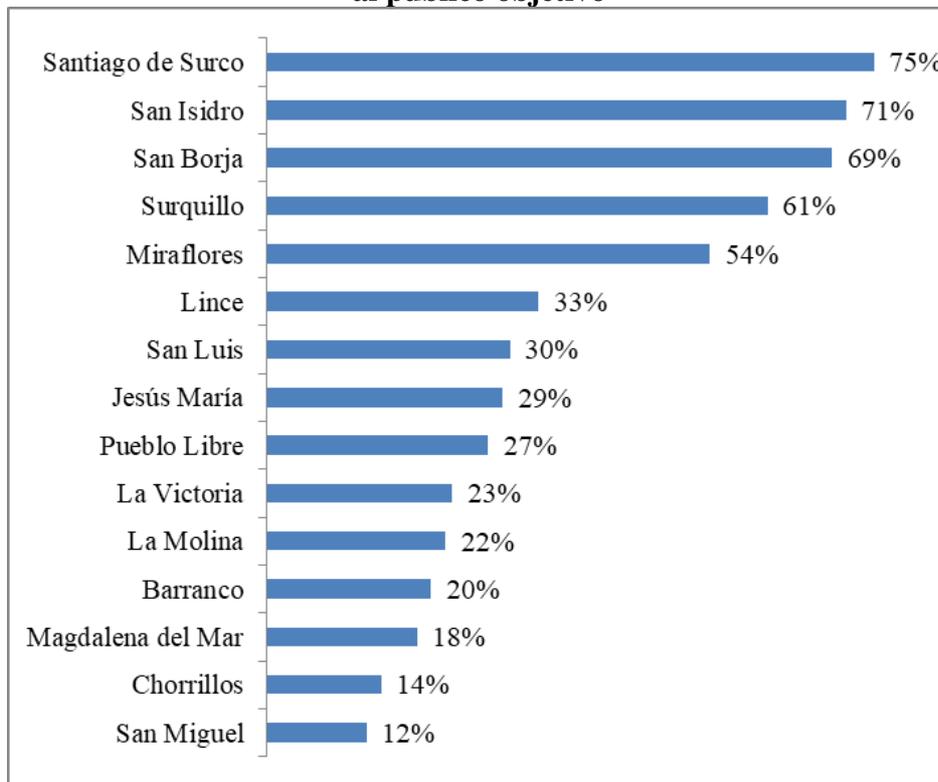
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.54. Distrito donde se encuentra el lugar de preparación de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



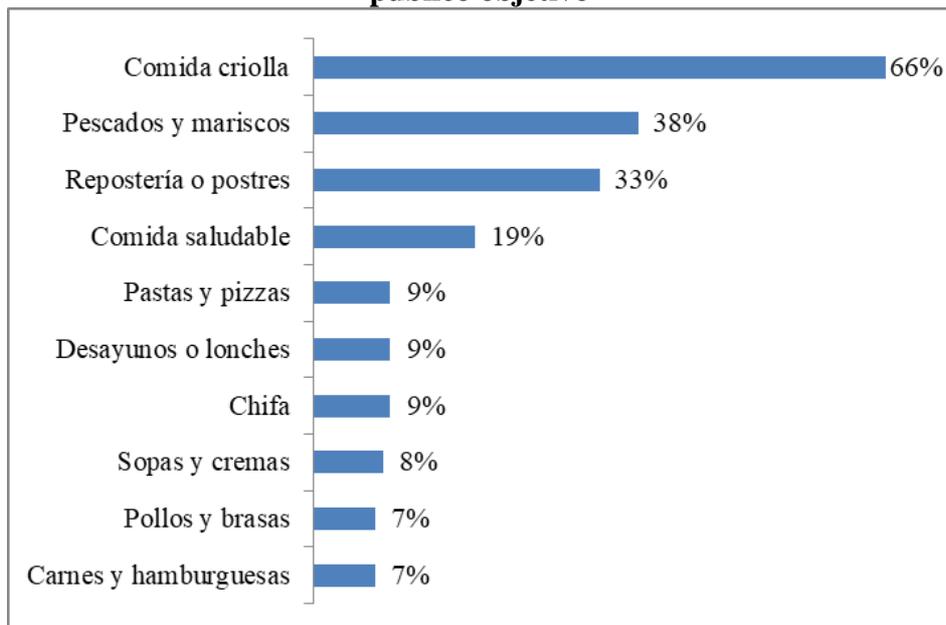
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.55. Distritos de cobertura de delivery de negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



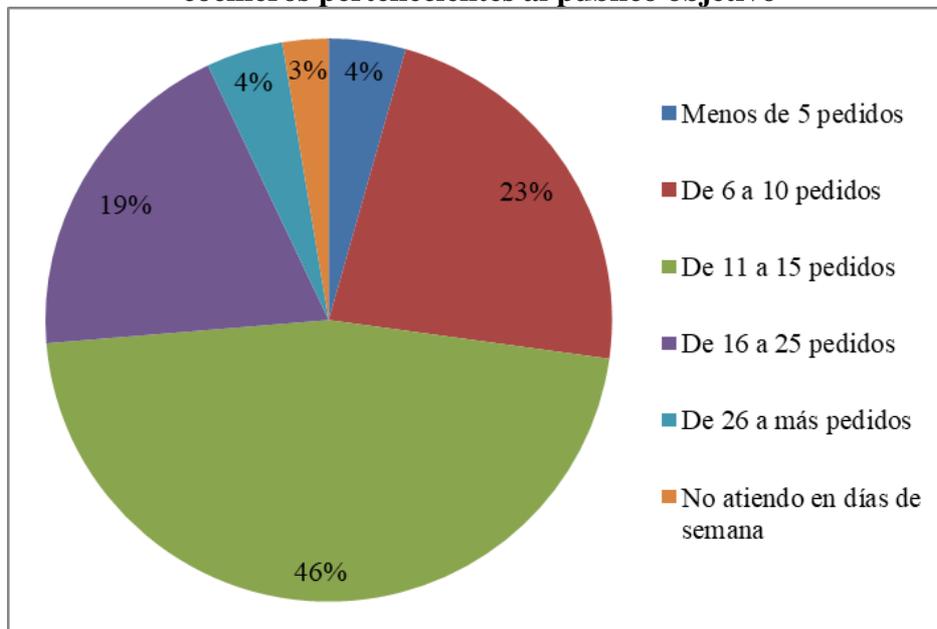
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.56. Tipos de comida que ofrecen los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



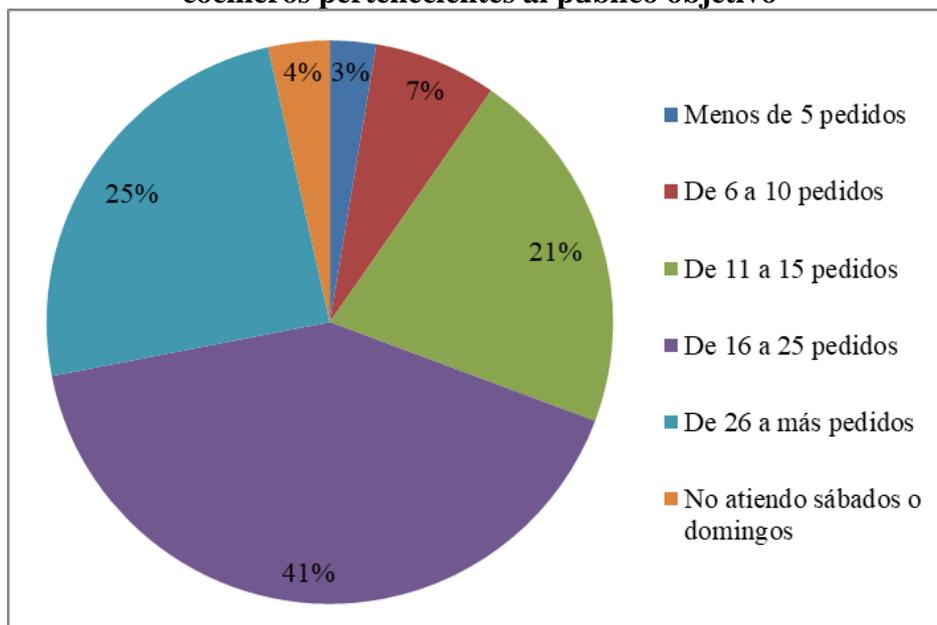
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.57. Cantidad de pedidos que reciben los días de semana los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



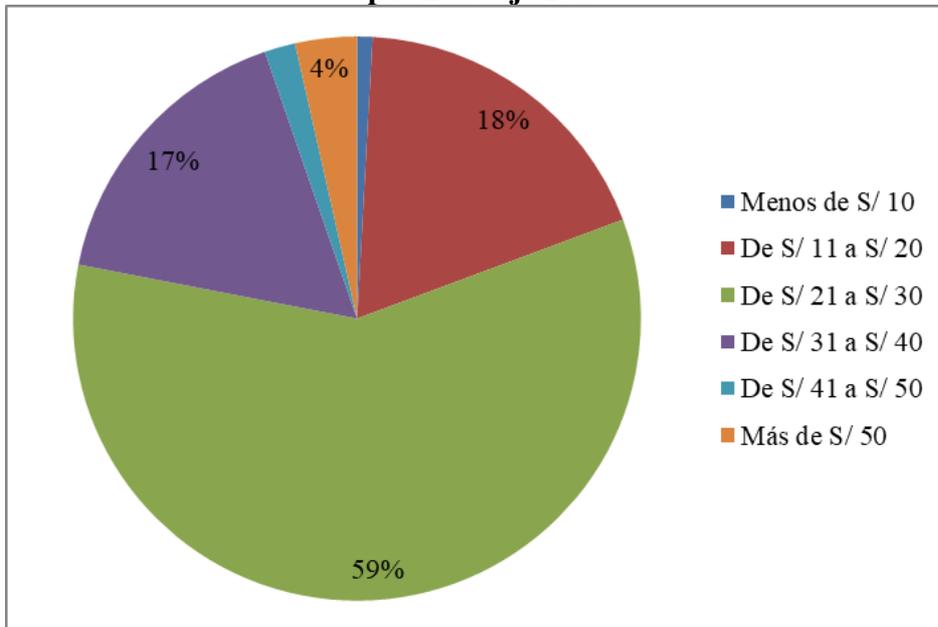
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.58. Cantidad de pedidos que reciben los fines de semana los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



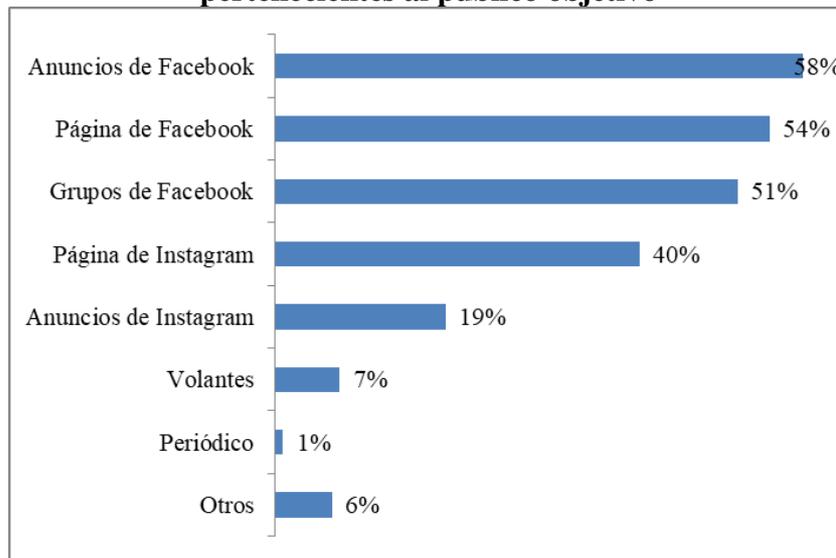
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.59. Precio promedio por pedido de los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



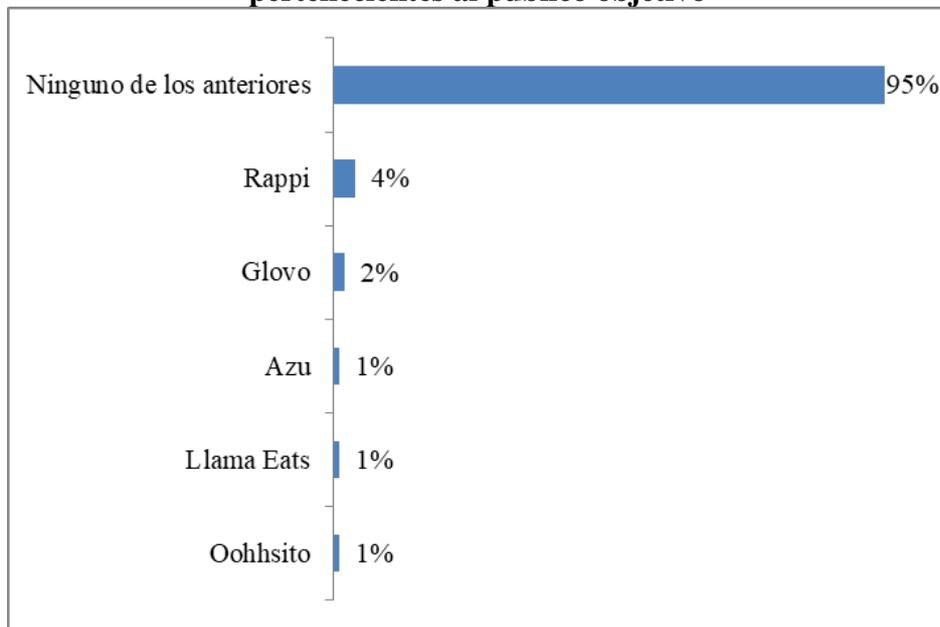
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.60. Medios de comunicación que utilizan los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



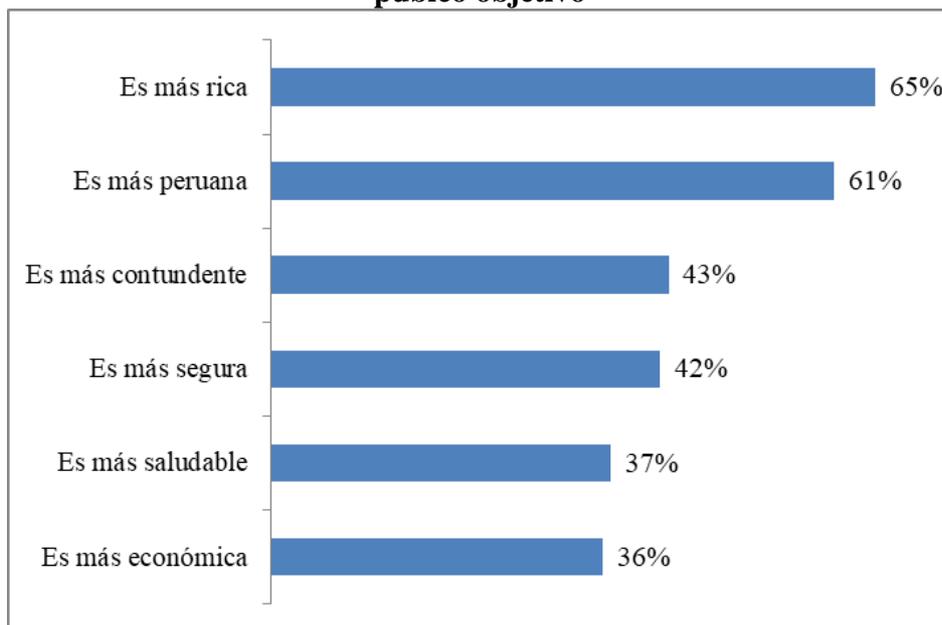
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.61. Aplicativos móviles a los que están afiliados los negocios de cocineros pertenecientes al público objetivo



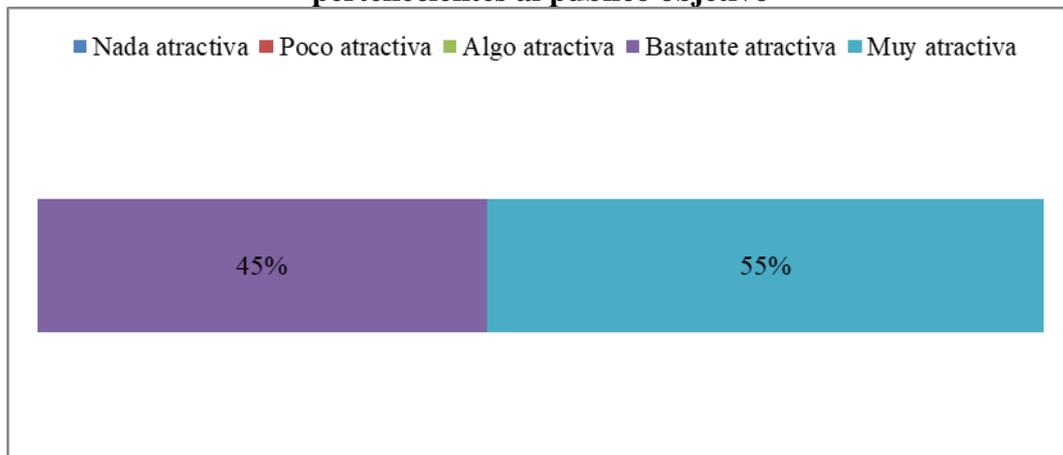
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.62. Percepción de comida casera de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



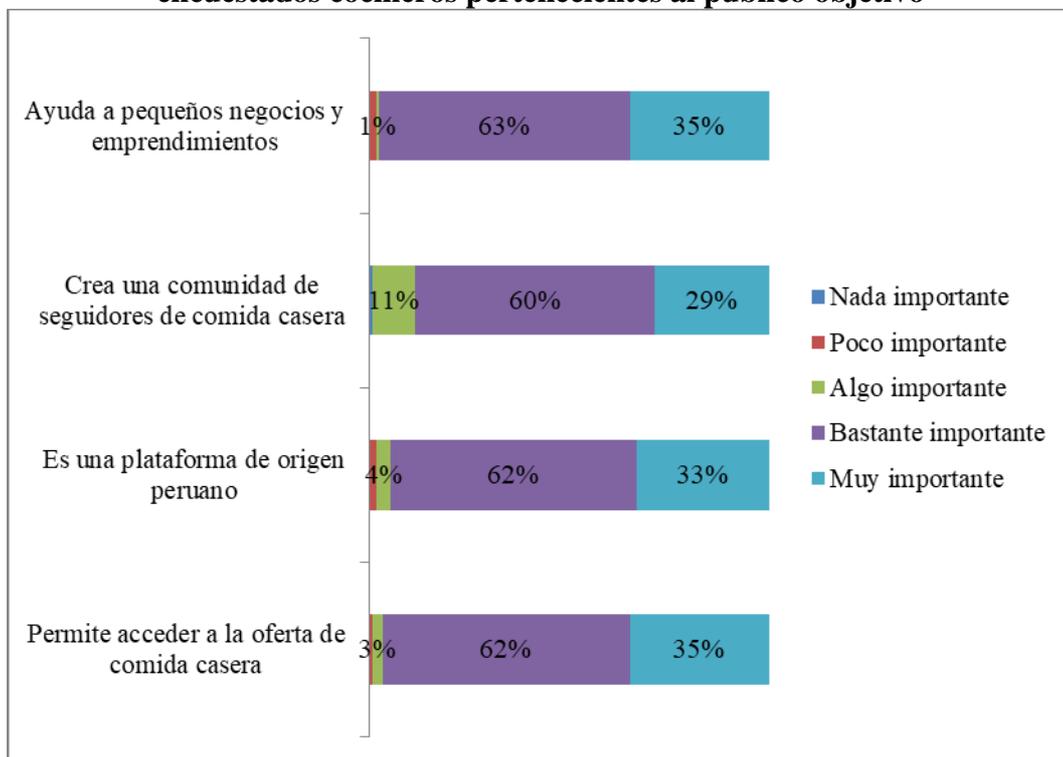
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.63. Atractividad de la propuesta de negocio por encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



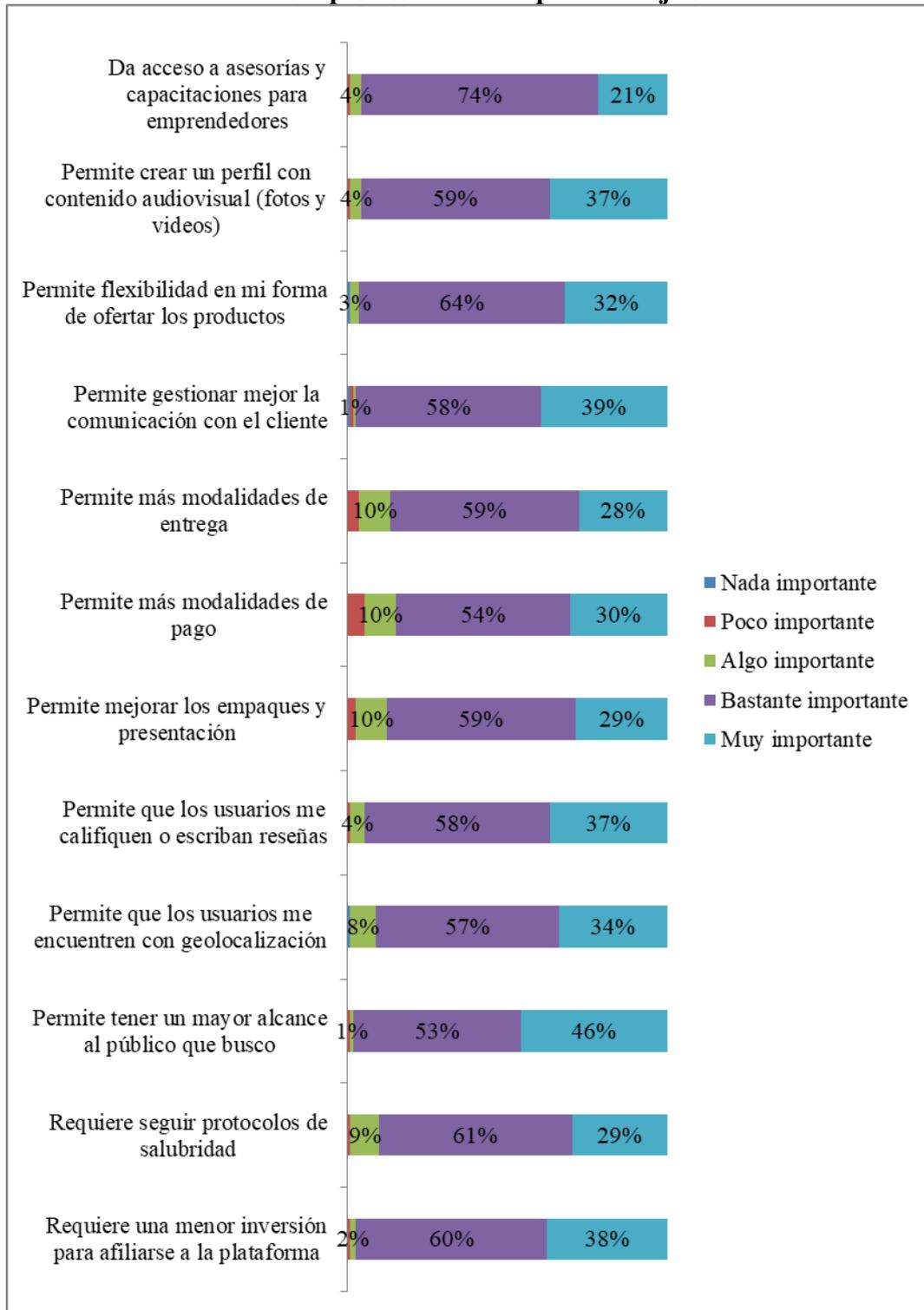
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.64. Importancia de afirmaciones sobre la propuesta de negocio para encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



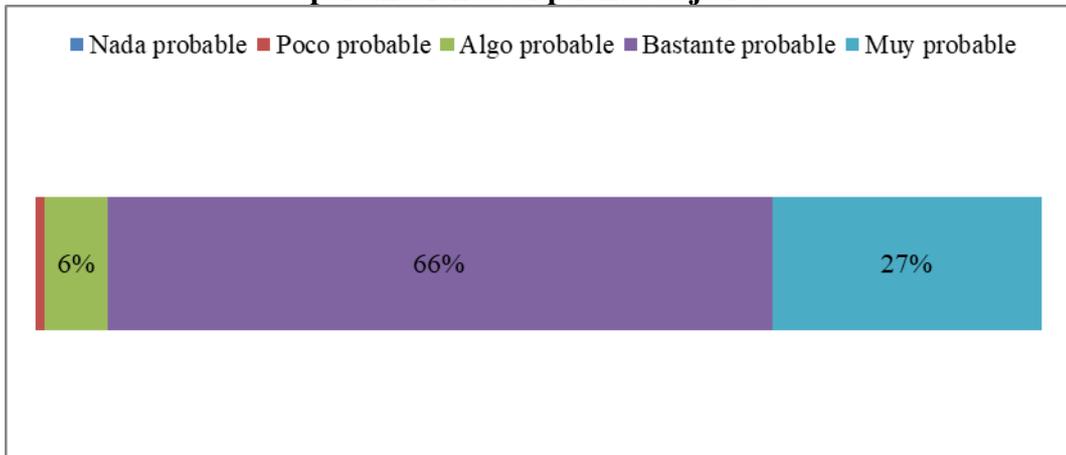
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.65. Importancia de atributos sobre la propuesta de negocio para encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



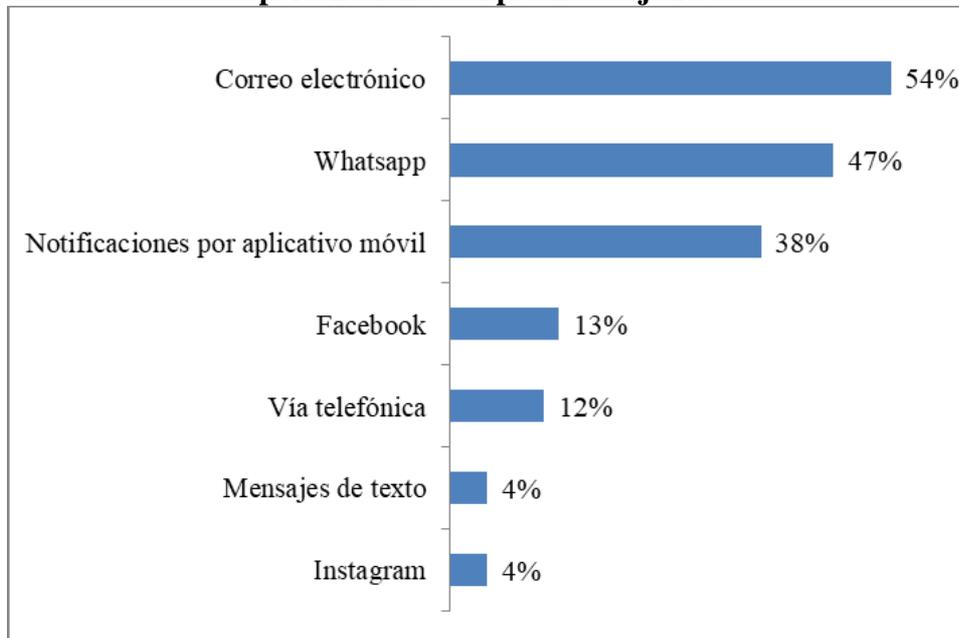
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.66. Probabilidad de afiliación a la plataforma por encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.67. Medios de contacto de preferencia de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



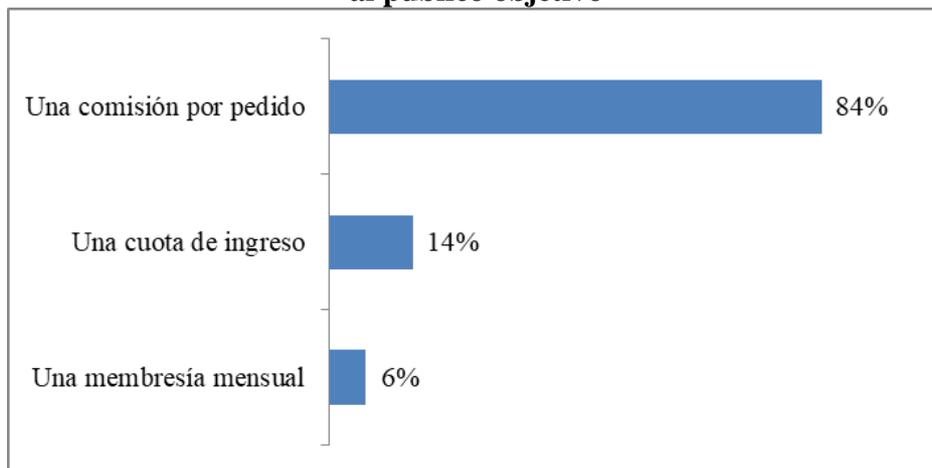
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.68. Temas de interés para ser capacitados de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



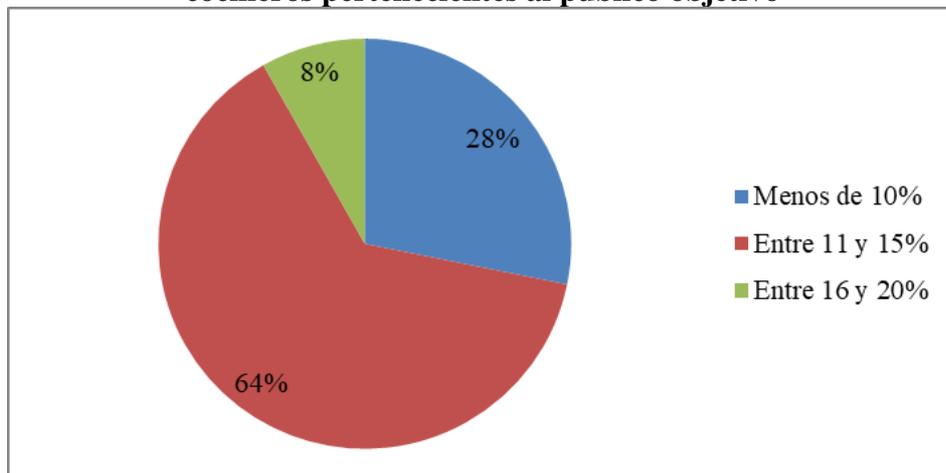
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.69. Modos de afiliación preferidos por encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



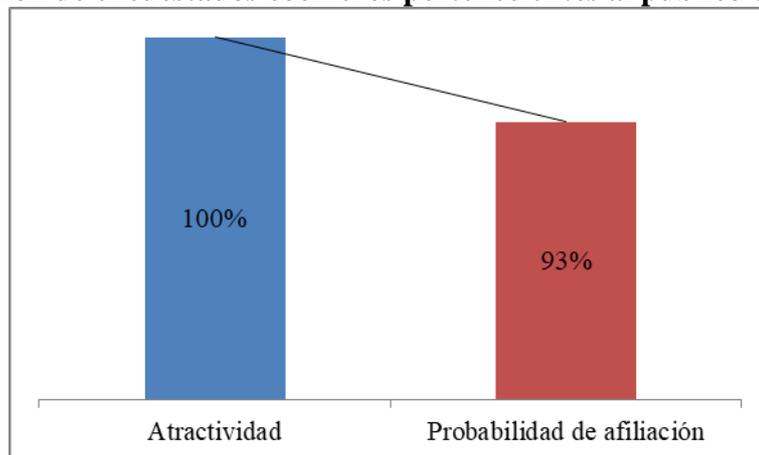
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.70. Porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar los encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.71. Comparación entre *top two box* de atraktividad y probabilidad de afiliación de encuestados cocineros pertenecientes al público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.11. Comparación de variables *top two box* de cocineros

Variables	%
Permite tener un mayor alcance al público que busco	98.21%
Permite gestionar mejor la comunicación con el cliente	97.32%
Requiere una menor inversión para afiliarse a la plataforma	97.32%
Ayuda a pequeños negocios y emprendimientos	97.32%
Permite flexibilidad en mi forma de ofertar los productos	96.43%
Permite acceder a la oferta de comida casera	96.43%
Da acceso a asesorías y capacitaciones para emprendedores	95.54%
Permite crear un perfil con contenido audiovisual (fotos y videos)	95.54%
Permite que los usuarios me califiquen o escriban reseñas	94.64%
Es una plataforma de origen peruano	94.64%
Permite que los usuarios me encuentren con geolocalización	91.07%
Requiere seguir protocolos de salubridad	90.18%
Crea una comunidad de seguidores de comida casera	88.39%
Permite mejorar los empaques y presentación	87.50%
Permite más modalidades de entrega	86.61%
Permite más modalidades de pago	84.82%

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO 9: Matriz EFE

Tabla 5.3. Matriz EFE

Oportunidades y Amenazas		Peso	Valor	Pond.
O1	Crecimiento del comercio electrónico.	0.04	3	0.12
O2	Crecimiento del consumo de comida por delivery y por aplicativos móviles.	0.04	3	0.12
O3	Crecimiento de consumo de comida saludable.	0.04	3	0.12
O4	Alto consumo de comida hecha en casa como parte de la cultura peruana.	0.04	3	0.12
O5	El <i>meal sharing</i> no se encuentra muy desarrollado en el Perú.	0.04	4	0.16
O6	Expectativa de acelerada recuperación económica a partir del 2021.	0.04	3	0.12
O7	Alto nivel de emprendurismo impulsado por contexto Covid-19.	0.05	3	0.15
O8	Comisiones altas a clientes cocineros en aplicativos de delivery actuales.	0.06	4	0.24
O9	Alto nivel de atractividad de la propuesta de negocio en comensales y cocineros.	0.07	4	0.28
O10	Alto nivel de probabilidad de uso de la plataforma en comensales y cocineros.	0.08	4	0.32
Sub total de oportunidades				1.75
A1	Baja bancarización del consumidor peruano.	0.04	2	0.08
A2	Alta desconfianza al comprar por internet.	0.04	2	0.08
A3	Alto porcentaje de compradores digitales que prefiere el pago contra entrega.	0.04	2	0.08
A4	Alta preocupación por evitar el contagio del Covid-19	0.04	2	0.08
A5	Altos niveles de informalidad en el sector de restaurantes.	0.04	2	0.08
A6	Alto impacto económico por contexto Covid-19 y por inestabilidad política.	0.04	2	0.08
A7	Posible regulación legal a plataformas de intermediación comercial.	0.05	2	0.10
A8	Alta competitividad del mercado de comida por internet.	0.08	2	0.16
A9	Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores y sustitutos.	0.06	2	0.12
A10	Alto poder de negociación de los clientes comensales y cocineros.	0.07	2	0.14
Sub total de Amenazas				1.0
Valor de la matriz EFE		1.00		2.8

Elaboración: Autores de esta tesis.

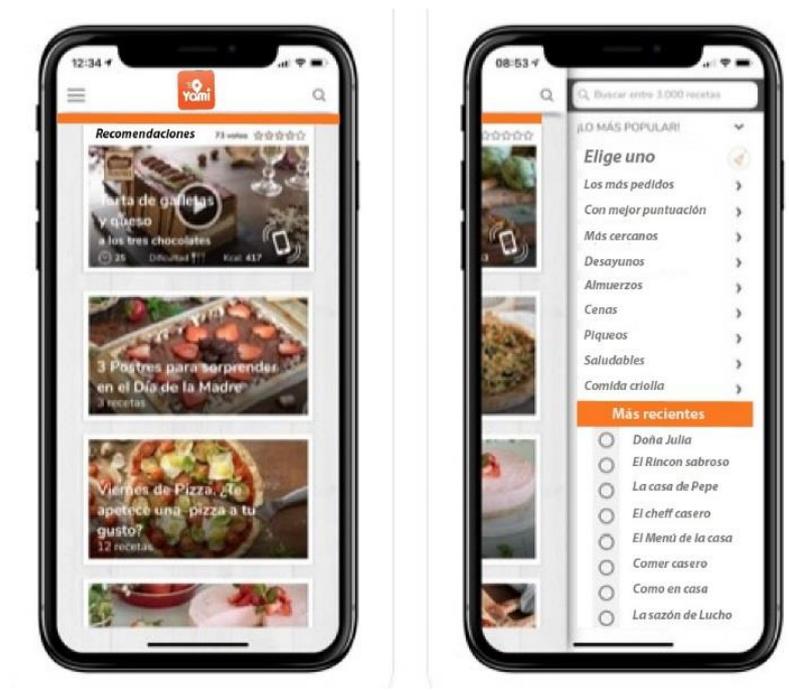
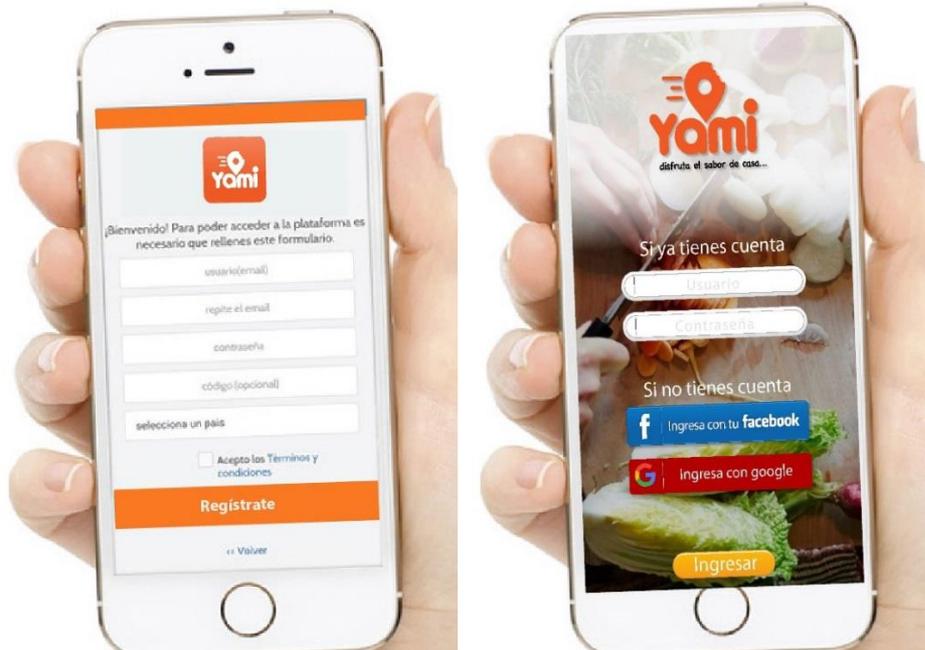
ANEXO 10: Modelo CANVAS

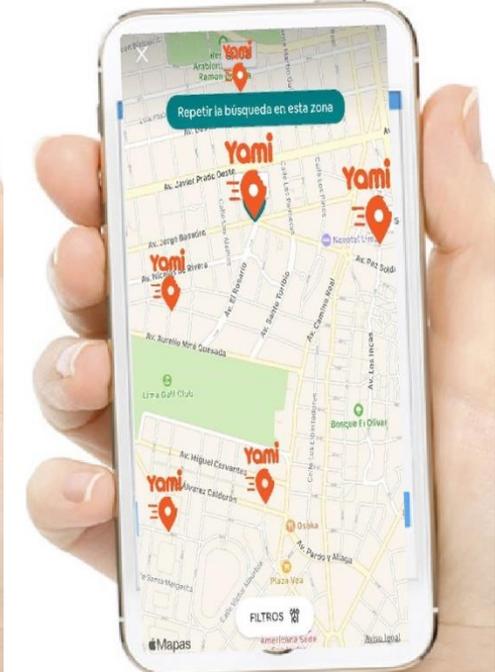
Tabla 5.4. Adaptación del Modelo Canvas

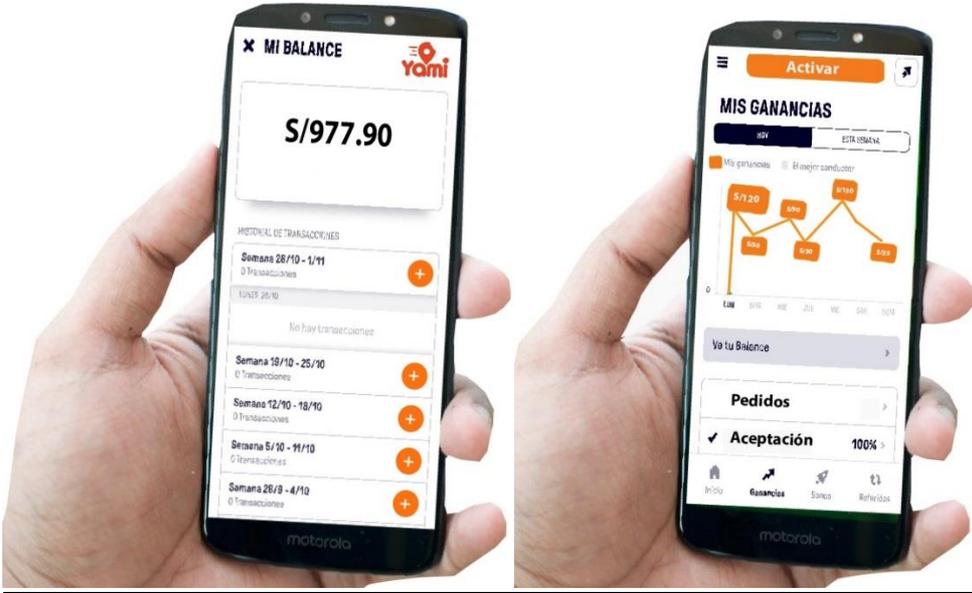
Relaciones clave	Recursos clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> -Proveedores de servicios, hosting, software. -Centros de formación al emprendedor. -Convenios corporativos. -Escuelas de gastronomía. -Proveedores de equipamiento gastronómico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos intelectuales. -Recursos económicos. -Recursos humanos. 	<p>Conectar a las personas que valoran la comida hecha en casa con aquellas mejor capacitadas en su preparación.</p> <p>Para clientes comensales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acceso a una amplia oferta de comida hecha en casa de manera segura, rápida y fácil. -Apoyo a un emprendedor. <p>Para clientes cocineros</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ampliar el alcance de sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación móvil. -Página web. -Comunidades de afiliados. 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Redes sociales (Instagram, WhatsApp) -Publicidad SEM 	<p>Cientes comensales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hombres y mujeres entre 20 a 49 años que viven o trabajan en los distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco. -Valoran la comida hecha en casa y la alimentación saludable. -Familiarizados con el uso de aplicativos móviles y transacciones por internet. <p>Cientes cocineros</p> <ul style="list-style-type: none"> -Emprendedores de comida hecha en casa con entrega delivery y con cobertura de servicio a los distritos de San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo y soporte de plataforma. -Publicidad en medios. -Costos operativos. 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comisiones por ventas. -Paquetes Premium. -Ingresos por capacitaciones adicionales. Ingresos por analítica adicional. -Ingresos por publicidad en plataforma. 			

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO 11: Imágenes referenciales del aplicativo







ANEXO 12: Mix de medios publicitarios

Tabla 6.7. Mix de medios publicitarios para el segmento de cocineros por objetivo

Canal	Reconocimiento	Captación	Retención
Offline	Paneles publicitarios Marketing directo (contacto directo físico o telefónico)	Marketing directo (contacto directo físico o telefónico)	Marketing directo (contacto directo físico o telefónico) Eventos (convenciones y capacitaciones)
Online	Web y aplicativo móvil Search Engine Optimization Search Engine Management (Google Ads) Anuncios display Publicidad programática App Install Ads App Store Optimization Marketing de contenidos (blog) Anuncios en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) Marketing en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) Videos en YouTube	Formulario de contacto en web Search Engine Management (Google Ads) Anuncios display Publicidad programática App Install Ads App Store Optimization Anuncios en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) Marketing en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) Videos en YouTube	Search Engine Optimization Marketing de contenidos (blog) E-mailing Marketing en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) Videos en YouTube Comunicación in-app Comunicación por Whatsapp

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6.8. Mix de medios publicitarios para el segmento de comensales por objetivo

Canal	Reconocimiento	Captación	Retención
Offline	Paneles publicitarios	Paneles publicitarios Beneficios corporativos	Paneles publicitarios
Online	Web y aplicativo móvil Search Engine Optimization Search Engine Management (Google Ads) Anuncios display Publicidad programática App Install Ads App Store Optimization Marketing de contenidos (blog) Anuncios en redes sociales (Instagram y Facebook) Marketing en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) Anuncios en YouTube Videos en YouTube Marketing de influencers	Formulario de contacto en web Search Engine Management (Google Ads) Anuncios display Publicidad programática App Install Ads App Store Optimization Anuncios en redes sociales (Instagram y Facebook) Marketing en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) Videos en YouTube Campaña de referidos	Search Engine Optimization Marketing de contenidos (blog) E-mailing Marketing en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) Videos en YouTube Comunicación in-app Comunicación por Whatsapp Campaña de fidelización

Elaboración: Autores de esta tesis.

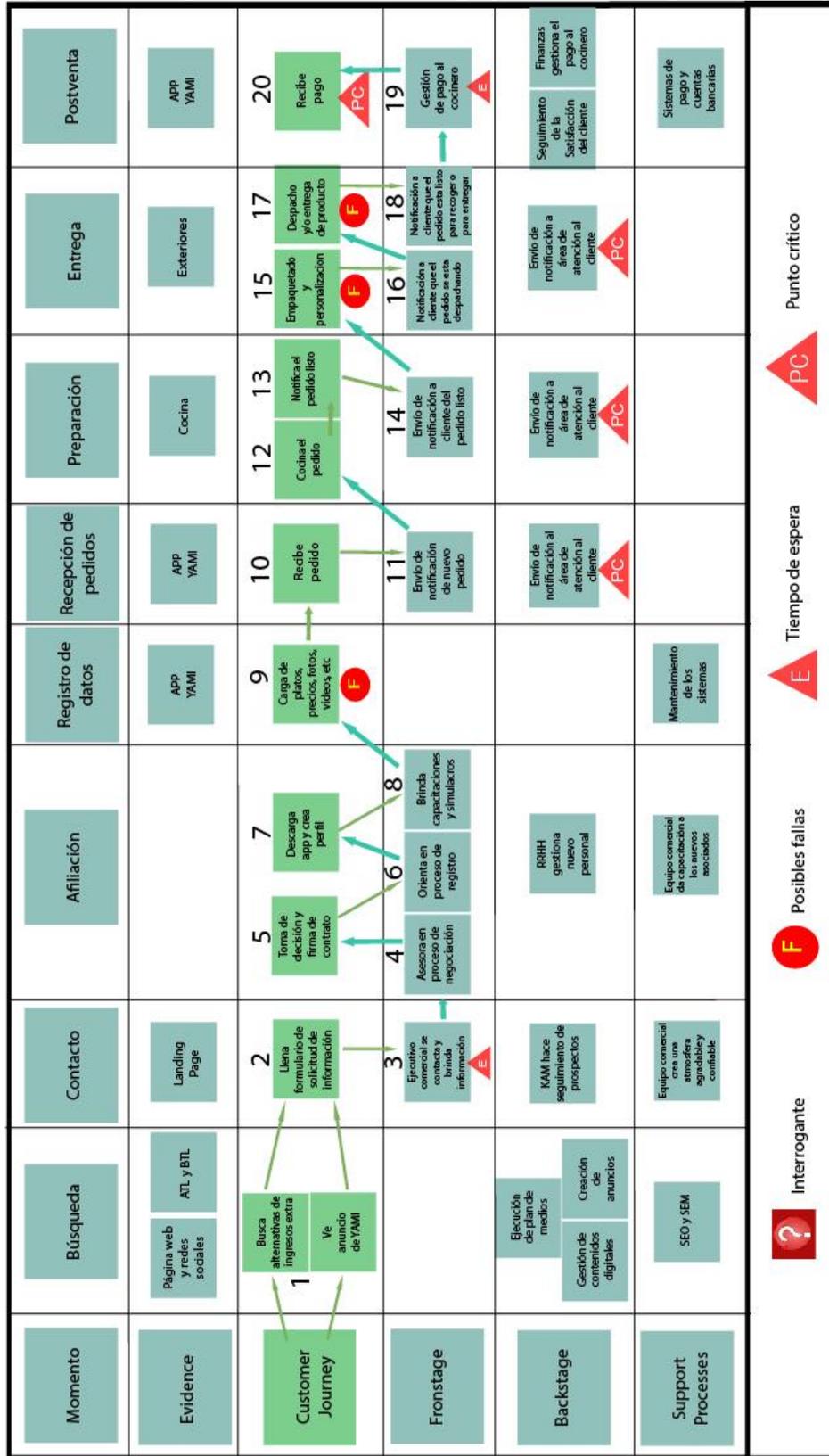
ANEXO 13: Blueprints de procesos de servicio al cliente cocinero

Pago del pedido previo a la entrega

1. El prospecto de cocinero busca nuevas alternativas de ingresos extra mediante un trabajo *part time* de algo que le apasiona y hace muy bien. La empresa mediante la gestión de contenidos digitales y pauta pagada en Facebook Ads y Google ads captará la atención del prospecto de cocinero y lo llevará a una *landing page*.
2. Esta *landing page* (www.yami.pe/afiliate) tendrá información de algunos de nuestros principales cocineros y casos de éxito en donde han recibido buenas remuneraciones económicas en sus tiempos libres. El prospecto de cocinero llenará el formulario de solicitud de información con sus datos personales.
3. El ejecutivo comercial lo contacta y le brinda más información. El encargado de Marketing y Ventas realizará el seguimiento de los prospectos interesados.
4. El ejecutivo comercial lo asesora en el proceso de negociación. Tendrá la tarea de cautivar al prospecto de cocinero
5. El prospecto de cocinero se convierte en miembro del equipo de YAMI al firmar el contrato.
6. El ejecutivo comercial lo orienta en el proceso de afiliación y registro.
7. El cocinero descarga la *app* y se crea el perfil.
8. El ejecutivo comercial le brinda capacitaciones y simulacros donde encontrará diferentes situaciones como nuevos pedidos o gestión de contenidos.
9. El cocinero ya afiliado y registrado, diariamente tendrá la tarea de ingresar la categoría y platos a ofrecer así como las principales keywords para que los clientes puedan encontrarlo más fácilmente. Ingresará el stock diario y el indicador de alerta de stock el cual le avisará cuando ya se esté quedando sin productos que ofrecer. Ingresará las mejores fotos o videos (con una duración máxima de 10 segundos) para vender sus productos.
10. El cocinero recibe el pedido.
11. Se le envía una notificación de nuevo pedido al cocinero. Mientras tanto, el área de atención al cliente también recibirá la notificación para que pueda gestionar oportunamente los tiempos de espera en tiempo real.
12. El cocinero empieza a preparar los platos solicitados.
13. El cocinero notifica que la comida ha sido preparada satisfactoriamente.
14. Se le envía una notificación al cliente que su pedido ha sido preparado satisfactoriamente.

15. El cocinero empaqueta y personaliza el producto a su criterio. Se puede apreciar una alerta en posible falla, pero el cocinero debe tener la capacidad de diferenciarse de los demás mediante este paso.
16. Se le envía una notificación al cliente que su pedido se está despachando.
17. Se procede a despachar al motorizado o entregar personalmente el pedido al cliente.
18. Se le envía una notificación al cliente que su pedido esta listo para recoger o que ha llegado a su destino.
19. En la postventa, se gestiona el pago al cocinero de todos los pedidos realizados después de 7 días hábiles.
20. El cocinero recibe el pago de los pedidos realizados con el descuento de la comisión del aplicativo.

Figura 8.2 *Blueprint* del cocinero con pago del servicio previa entrega



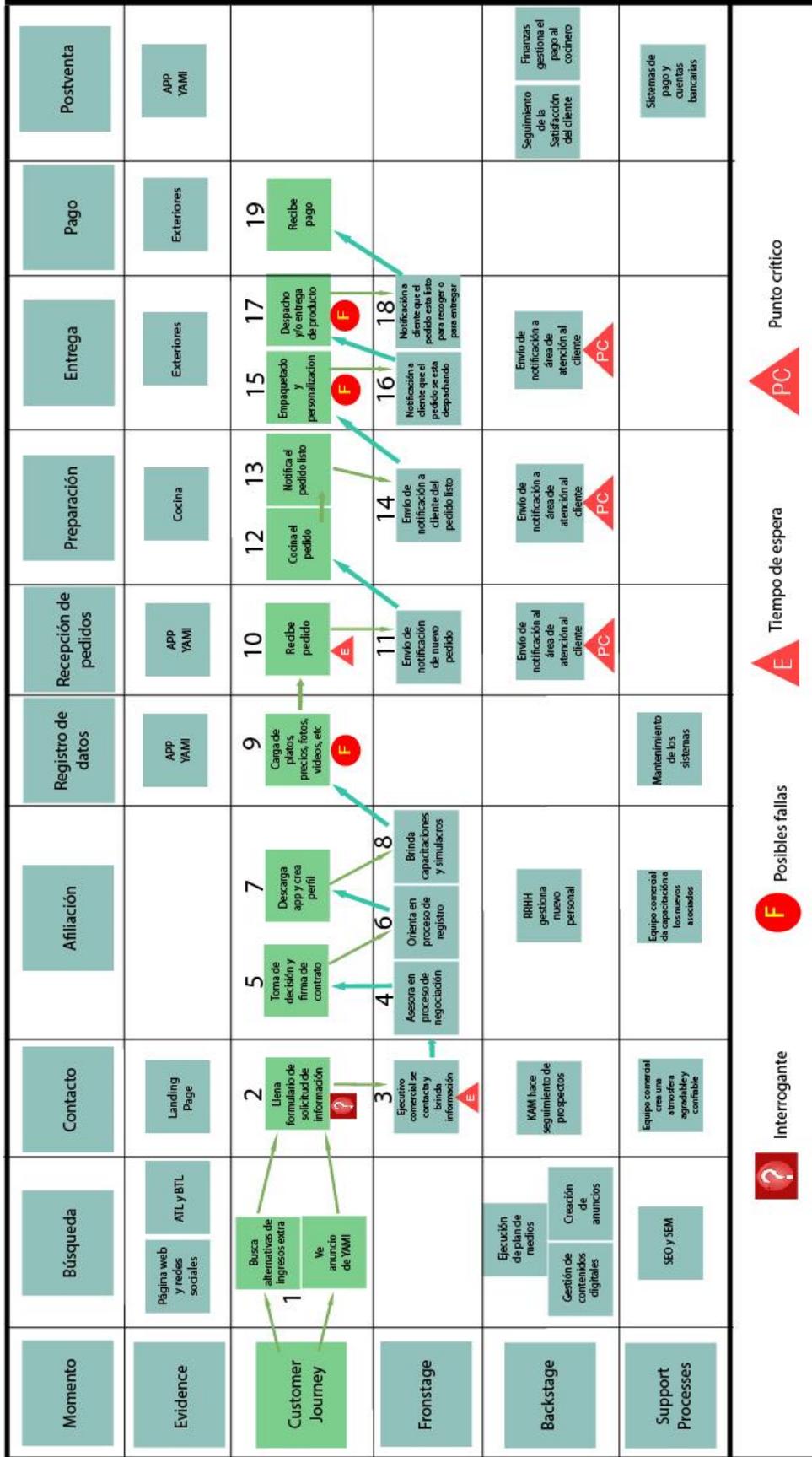
Elaboración: Autores de esta tesis.

Pago del pedido contra entrega

1. El prospecto de cocinero busca nuevas alternativas de ingresos extra mediante un trabajo part time de algo que le apasiona y hace muy bien. La empresa mediante la gestión de contenidos digitales y pauta pagada en Facebook Ads y Google ads captará la atención del prospecto de cocinero y lo llevará a una *landing page*.
2. Esta *landing page* (www.yami.pe/afiliate) tendrá información de algunos de nuestros principales cocineros y casos de éxito en donde han recibido buenas remuneraciones económicas en sus tiempos libres. El prospecto de cocinero llenará el formulario de solicitud de información con sus datos personales.
3. El ejecutivo comercial lo contacta y le brinda más información. El encargado de Marketing y ventas hace seguimiento de los prospectos interesados.
4. El ejecutivo comercial lo asesora en el proceso de negociación. Tendrá la tarea de cautivar al prospecto de cocinero
5. El prospecto de cocinero se convierte en miembro del equipo de YAMI al firmar el contrato.
6. El ejecutivo comercial lo orienta en el proceso de afiliación y registro.
7. El cocinero descarga el app y se crea el perfil.
8. El ejecutivo comercial le brinda capacitaciones y simulacros donde encontrará diferentes situaciones como nuevos pedidos o gestión de contenidos.
9. El cocinero ya afiliado y registrado, diariamente tendrá la tarea de ingresar la categoría y platos a ofrecer así como las principales keywords para que los clientes puedan encontrarlo más fácilmente. Ingresará el stock diario y el indicador de alerta de stock el cual le avisará cuando ya se esté quedando sin productos que ofrecer. Ingresará las mejores fotos o videos (con una duración máxima de 10 segundos) para vender sus productos.
10. El cocinero recibe el pedido.
11. Se le envía una notificación de nuevo pedido al cocinero. Mientras tanto, el área de atención al cliente también recibirá la notificación para que pueda gestionar oportunamente los tiempos de espera en tiempo real.
12. El cocinero empieza a preparar los platos solicitados.
13. El cocinero notifica que la comida ha sido preparada satisfactoriamente.
14. Se le envía una notificación al cliente que su pedido ha sido preparado satisfactoriamente.
15. El cocinero empaqueta y personaliza el producto a su criterio. Se puede apreciar una alerta en posible falla, pero el cocinero debe tener la capacidad de diferenciarse de los demás mediante este paso.

16. Se le envía una notificación al cliente que su pedido se está despachando.
17. Se procede a despachar al motorizado o entregar personalmente el pedido al cliente.
18. Se le envía una notificación al cliente que su pedido está listo para recoger o que ha llegado a su destino.
19. El cocinero entrega el pedido a su destino final y recibe el pago en efectivo o mediante pago POS.

Figura 8.3. *Blueprint* del cocinero con pago del servicio contra entrega



Elaboración: Autores de esta tesis.

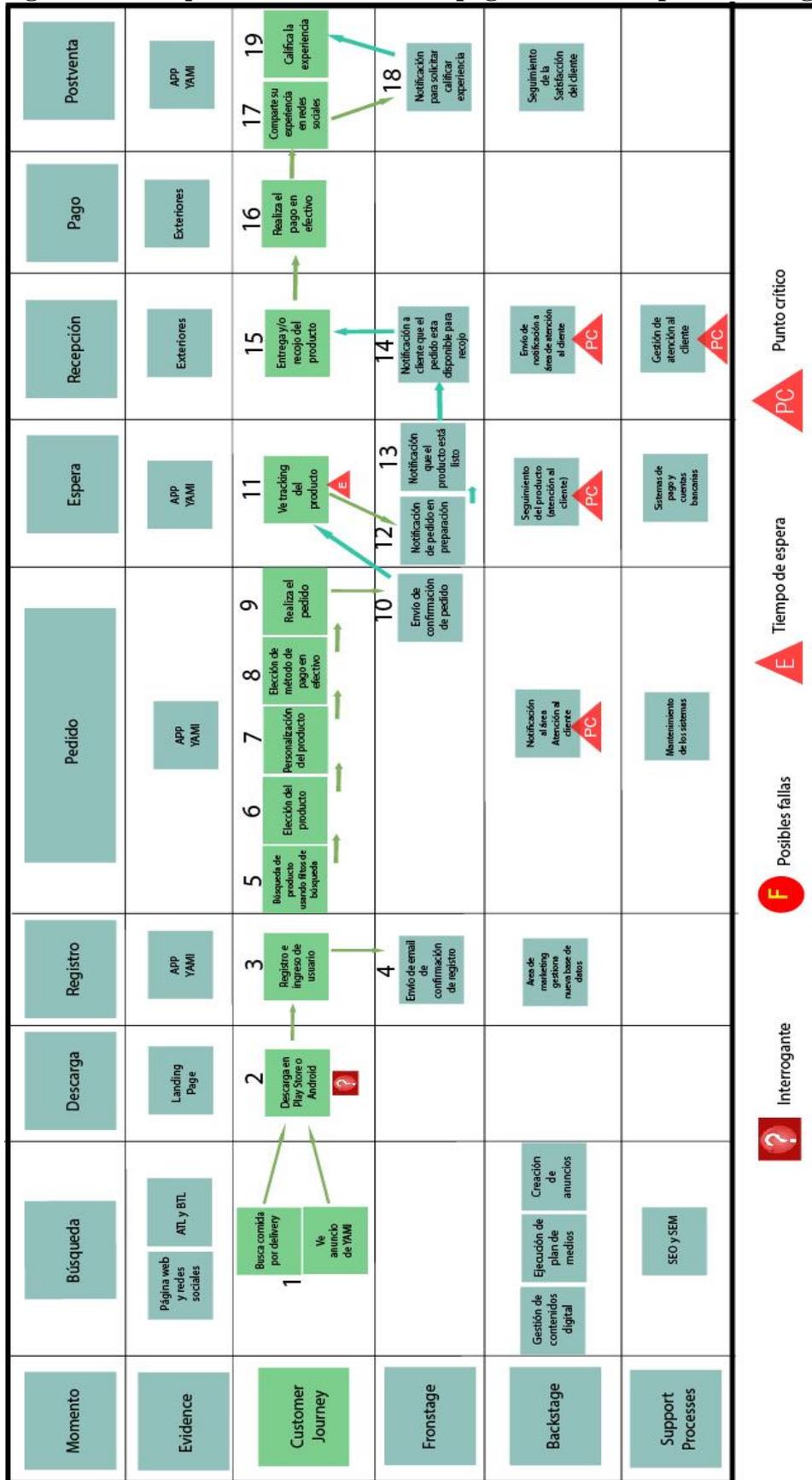
ANEXO 14: Blueprints de procesos de servicio al cliente comensal

Pago del pedido previo a la entrega

1. El cliente busca comida casera por delivery o encuentra anuncios en redes presentándole una opción de delivery llamada YAMI. Hará click ahí y se le redirigirá a una landing page.
2. Encontrará la landing page (www.yami.pe/registrate) y será redirigido al website de YAMI donde encontrará un call to action de “Descarga YAMI” en Play Store o Android IOS y la descargará. Se puede apreciar un tiempo de espera dependiendo de la rapidez del internet o datos con los que cuente el cliente.
3. Una vez descargado el aplicativo, deberá registrarse con sus datos personales (nombre, apellidos, correo, usuario, contraseña y dirección)
4. Se le enviará un email de confirmación de registro al correo que suscribió. Mientras tanto el área de marketing conservará esta base de datos para futuras campañas.
5. Una vez que tenga creado su usuario, podrá realizar la búsqueda de sus platos favoritos mediante filtros de búsqueda. En primer lugar colocará el tipo de comida que está buscando, una vez hecho este paso, le aparecerán diferentes cocineros que preparan dicha categoría de comida y que se encuentren cerca a su ubicación. El cliente podrá ajustar aun más su búsqueda mediante el filtro de cocineros con mejores reseñas o mayor puntuación. Asimismo, podrán añadir el filtro de rango de precios, o un máximo de presupuesto por pedido. Por último, el cliente tendrá la facultad de buscar directamente en la barra de búsqueda tanto la categoría de producto, producto o inclusive el nombre del cocinero de manera que la búsqueda se realizaría en este caso por las keywords que tiene cada perfil de cocinero. Tener en cuenta que según nuestra investigación de mercado, el 76% de los encuestados prefería buscar sus comidas a base de las recomendaciones o puntuaciones de los cocineros.
6. Una vez que haya filtrado su búsqueda, elige el/los productos.
7. El cliente personaliza el producto si es necesario (ejemplo: poco aji, bajo en sal)
8. Elige el método de pago e indica que será el efectivo.
9. Realiza el pedido.
10. El cliente recibe una confirmación de que su pedido ha recibido por el cocinero.
11. El cliente podrá ver en tiempo real el tracking de su producto. Podrá ver la ruta en la que el cocinero o motorizado se encuentre. Encontramos un tiempo de espera que puede generar ansias en el cliente por recibir su producto.
12. Le llegará una notificación al cliente de que su pedido está siendo preparado

13. Le llegará una notificación al cliente de que su pedido esta listo para ser entregado
14. El cliente recibirá el producto en la dirección que solicitó.
15. Podrá observar de forma presencial la entrega del producto por parte del cocinero o motorizado.
16. El cliente realiza el pago en efectivo
17. Comparte su experiencia en redes sociales
18. Recibirá una notificación para que califique el servicio.
19. Calificará el servicio con reseñas del pedido y del cocinero.

Figura 8.4. *Blueprint* del comensal con pago del servicio previa entrega



Elaboración: Autores de esta tesis.

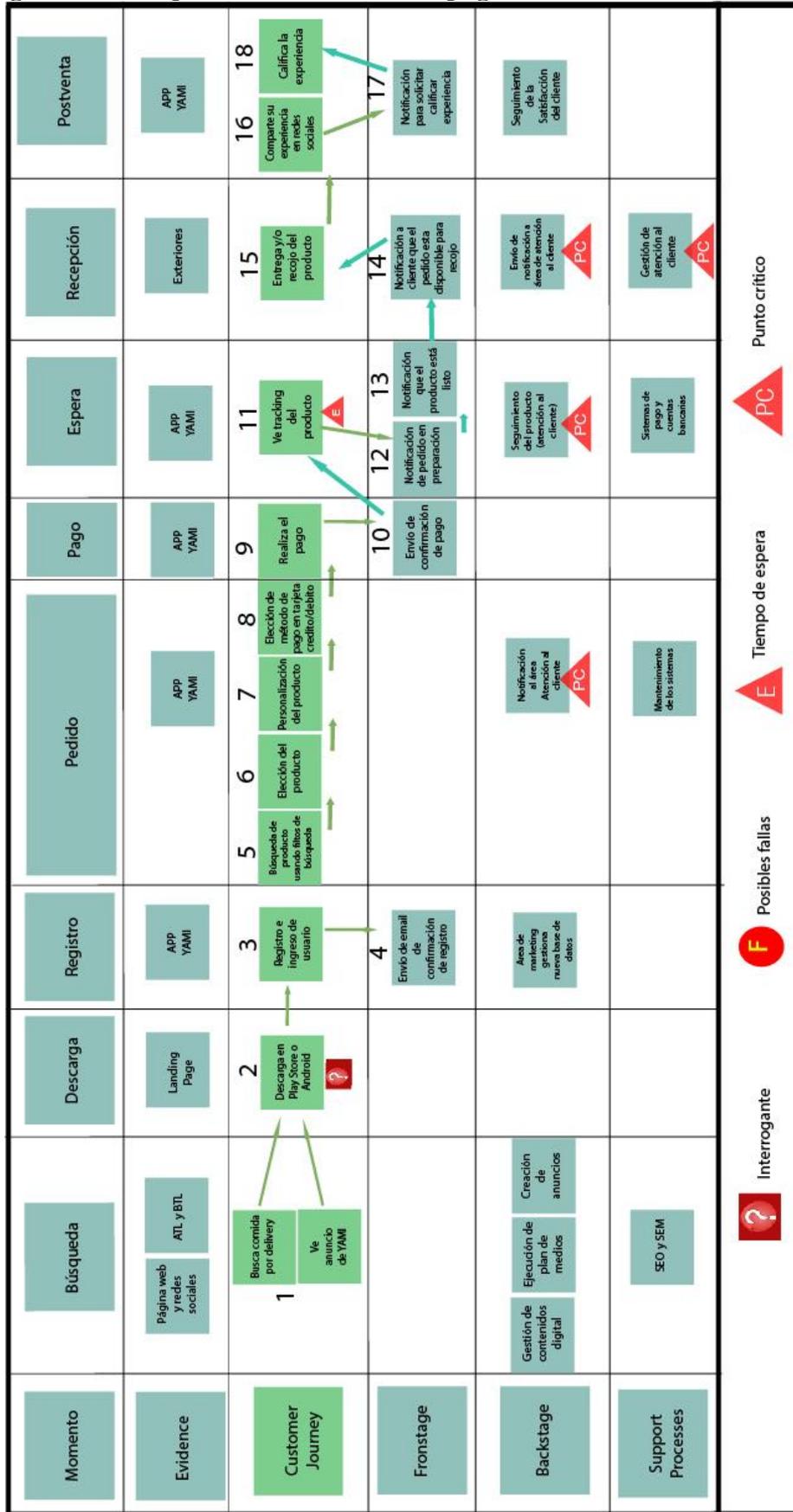
Pago del pedido contra entrega

A continuación se describe el proceso de servicio del cliente comensal situándonos en el escenario donde el pago del servicio se realice previa contra entrega. Ver figura 8.4.

1. El cliente busca comida casera por delivery o encuentra anuncios en redes presentándole una opción de delivery llamada YAMI. Hará *click* ahí y se le redirigirá a una landing page.
2. Encontrará la landing page (www.yami.pe/registrate) y será redirigido al *website* de YAMI donde encontrará un *call to action* de “Descarga YAMI” en Play Store o Android IOS y la descargará. Se puede apreciar un tiempo de espera dependiendo de la rapidez del internet o datos con los que cuente el cliente.
3. Una vez descargado el aplicativo, deberá registrarse con sus datos personales (nombre, apellidos, correo, usuario, contraseña y dirección)
4. Se le enviará un email de confirmación de registro al correo que suscribió. Mientras tanto el área de marketing conservará esta base de datos para futuras campañas.
5. Una vez que tenga creado su usuario, podrá realizar la búsqueda de sus platos favoritos mediante filtros de búsqueda. En primer lugar colocará el tipo de comida que está buscando, una vez hecho este paso, le aparecerán diferentes cocineros que preparan dicha categoría de comida y que se encuentren cerca a su ubicación. El cliente podrá ajustar aun más su búsqueda mediante el filtro de cocineros con mejores reseñas o mayor puntuación. Asimismo, podrán añadir el filtro de rango de precios, o un máximo de presupuesto por pedido. Por último, el cliente tendrá la facultad de buscar directamente en la barra de búsqueda tanto la categoría de producto, producto o inclusive el nombre del cocinero de manera que la búsqueda se realizaría en este caso por las keywords que tiene cada perfil de cocinero. Tener en cuenta que según nuestra investigación de mercado, el 76% de los encuestados prefería buscar sus comidas a base de las recomendaciones o puntuaciones de los cocineros.
6. Una vez que haya filtrado su búsqueda, elige el/los productos.
7. El cliente personaliza el producto si es necesario (ejemplo: poco ají, bajo en sal)
8. Elige el método de pago e indica que será por tarjeta de crédito o débito.
9. Realiza el pago.
10. El cliente recibe un correo con confirmación de pago.
11. El cliente podrá ver en tiempo real el tracking de su producto. Podrá ver la ruta en la que el cocinero o motorizado se encuentre. Encontramos un tiempo de espera que puede generar ansias en el cliente por recibir su producto.
12. Le llegará una notificación al cliente de que su pedido está siendo preparado.

13. Le llegará una notificación al cliente de que su pedido está listo para ser entregado.
14. El cliente recibirá el producto en la dirección que solicitó.
15. Podrá observar de forma presencial la entrega del producto por parte del cocinero o motorizado.
16. Comparte su experiencia en redes sociales.
17. Recibirá una notificación para que califique el servicio.
18. Calificará el servicio con reseñas del pedido y del cocinero.

Figura 8.5. *Blueprint* del comensal con pago del servicio contra entrega



Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO 15: Supuestos de plan financiero

Tipo de cambio	3.45	Promedio 5 años
IGV	18%	
Impuesto a la renta	29.50%	
Tasa de inflación anual	1.80%	Promedio 5 años
Ticket promedio pedidos und	20	Rango 10 a 30 en Investigación de mercado
Precio paquete premium mes	195	
Precio promedio capacitaciones mes (2 und)	300	En base a plan de precios. Promedio de rango min y max entre 100 y 200
Precio promedio analítica mes	95	
Ingreso promedio por espacio publicitario contratado	2,500	
Días de operación	360	
Cantidad de días mensuales	30	
Comisión de vendedores	1%	
Tasa de descuento	12%	Promedio BID para proyectos
Descargas comensales	0.9%	Dato Facebook
Usuarios activos comensales	30%	
Descargas cocineros	0.9%	
Clicks	5.0%	
Leads	3.4%	Promedio Leads de sectores Business Services
Conversión cocinero	93.0%	Probabilidad de afiliación según investigación de mercado
Usuarios activos cocineros	30%	
Prospección ejecutivos	60%	En base a capacidad de prospección por horas/hombre
Conversión ejecutivo	93.0%	Probabilidad de afiliación según investigación de mercado
Usuarios activos cocineros	30%	
Conversión paquetes premium	2.5%	Referencia de modelos de suscripción premium
Conversión servicio de capacitaciones	2.6%	Promedio de mercado
Conversión servicio de analítica	2.7%	Promedio de mercado

ANEXO 16: Estimación de alcances de anuncios digitales

Público

¿Quién quieres que vea tu anuncio?

Personas que eliges por medio de la segmentación



Características del público



Lugar - Viviendo en Perú: Avenida Los Olivos, La Molina, Lima, Peru (+4 km), Avenida Rinconada del Lago Oeste 477, La Molina, Lima, Peru (+4 km), Avenida Angamos Este Lt37, San Borja, Lima, Peru (+4 km), Jirón Ismael Bielich Flores 312, Santiago De Surco, Lima, Peru (+4 km), Corredor Troncal del Metropolitano, Miraflores, Lima (+4 km) Lima Region

Edad 20 - 49

Personas que coinciden con Intereses: Rappi, Delivery (commerce), Gastronomía, Comida Peruana, Menú (restaurante), Healthy food, Recetas, Restaurantes informales, Pequeñas empresas, Empresas emergentes, Restaurantes, Home Delivery, Pedido de comida en línea, Gastronomía, Negocios, Comida, Comida rápida, Restaurantes de comida rápida, Comida orgánica, Cocina china, Cocina italiana, Parrillada, Pastelería, Pescados y mariscos, Pizza, Postres, Cena, Aplicación web o Almuerzo

Presupuesto diario



El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Alcance estimado: 31,8 mil - 92 mil personas por día

S/ **408,30**

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas ⓘ

31,8 mil - 92 mil

Instalaciones de la app ⓘ

286 - 827

Público

¿Quién quieres que vea tu anuncio?

Personas que eliges por medio de la segmentación



Características del público



Lugar - Viviendo en Perú: Corredor Troncal del Metropolitano, Barranco, Lima, Peru (+4 km), Calle Los Granados 199, La Molina, Lima, Peru (+4 km), Jirón Los Osos 138, La Molina, Lima, Peru (+4 km), Jirón Pedro López de Ayala 406, San Borja, Lima, Peru (+4 km), Jirón Juan de la Rada 498, Santiago De Surco, Lima, Peru (+3 km), Avenida Jorge Chávez, Santiago De Surco, Lima, Peru (+4 km), Calle Tnte Alberto Chabrier 251, San Isidro District, Lima (+4 km) Lima Region

Edad 20 - 65+

Personas que coinciden con Intereses: Rappi, PedidosYa, Delivery (commerce), Gastronomía, Comida, Comida rápida, Comida para llevar, Comida Peruana, Menú (restaurante), Healthy food, Recetas, Restaurantes informales, Pequeñas empresas, Empresas emergentes, Restaurantes, Home Delivery o Pedido de comida en línea, Comportamientos: Administradores de páginas de comida y restaurantes

Presupuesto diario



El importe real gastado por día puede variar.

Alcance estimado: 27,8 mil - 80,4 mil personas por día

S/ **272,20**

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas 27,8 mil - 80,4 mil

Clics en el enlace 1,4 mil - 4 mil

ANEXO 17: *Funnel* de usuarios comensales (escenario esperado)

Funnel - usuario comensal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Descubrimiento - Alcance diario de anuncios digitales	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900
Consideración - Descargas diarias	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557	557
Descargas mensuales	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713	16,713
Conversión - Usuarios activos mensual	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014	5,014
Descargas acumuladas	16,713	33,426	50,139	66,852	83,565	100,278	116,991	133,704	150,417	167,130	183,843	200,556
Usuarios activos acumulado	5,014	10,028	15,042	20,056	25,070	30,083	35,097	40,111	45,125	50,139	55,153	60,167

31,800 Rango mínimo
 92,000 Rango máximo
 61,900 Promedio

ANEXO 18: *Funnel* de usuarios cocineros (escenario esperado)

Anuncios Digitales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Descubrimiento - Alcance diario de anuncios digitales	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100
Consideración - Clicks	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705	2,705
Conversión - Leads	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Decisión - Afiliados	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Venta - Usuarios activos mensual	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Usuarios activos acumulado	26	51	77	103	128	154	180	205	231	257	282	308

27,800 Rango mínimo
80,400 Rango máximo
54,100 Promedio

Prospección Ejecutivos de Ventas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Mercado meta cocineros restaurantes	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806	2,806
Prospección 60%	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684	1,684
Conversión	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566	1,566
Usuarios activos mensual	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
Usuarios activos acumulado	470	940	1,409	1,879	2,349	2,819	3,288	3,758	4,228	4,698	5,167	5,637

ANEXO 19: Cálculo de ingresos según fuente

CRECIMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedidos					
<i>Usuarios activos %</i>		0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
Registro de Cocineros					
<i>Usuarios activos on line %</i>		0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
<i>Usuarios activos off line %</i>		0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
Paquetes premium					
<i>Conversión PP</i>		2.5%	2.0%	1.5%	1.0%
Capacitaciones					
<i>Conversión PP</i>		2.5%	2.0%	1.5%	1.0%
Analítica					
<i>Conversión PP</i>		2.5%	2.0%	1.5%	1.0%
Anunciantes					
<i>Crecimiento nominal</i>			0	0	0

Días de operación

Cantidad de días mensuales

PEDIDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios activos %	30.0%	30.3%	30.5%	30.8%	31.0%
Usuarios activos comensales	60,167	78,367	102,269	133,717	175,169

REGISTRO DE COCINEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios activos on line %	30.0%	30.3%	30.5%	30.8%	31.0%
Usuarios activos on line	308	401	523	684	896
Usuarios activos off line %	30.0%	30.3%	30.5%	30.8%	31.0%
Usuarios activos off line	5,637	7,342	9,582	12,528	16,412
Total usuarios cocineros	5,945	7,744	10,105	13,213	17,309

PAQUETES PREMIUM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conversión	3%	5%	7%	9%	10%
Número de paquetes premium mensuales	966	1,014	1,085	1,178	1,290

CAPACITACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conversión	3%	5%	7%	9%	10%
Número de capacitaciones mensuales	1,005	1,056	1,131	1,228	1,346

ANALÍTICA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conversión	3%	5%	7%	9%	10%
Número de servicios de analítica contratada	1,043	1,098	1,177	1,279	1,403

ANUNCIANTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de anunciantes contratados	48	48	48	48	48

CRECIMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedidos					
<i>Ticket promedio %</i>		1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
Registro de Cocineros	-				
	-				
Paquetes premium					
<i>Precio promedio PP</i>		1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
Capacitaciones					
<i>Precio promedio PP</i>		1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
Analítica					
<i>Precio promedio PP</i>		1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
Anunciantes					
<i>Precio promedio PP</i>		30%	30%	30%	30%

Días de operación

Cantidad de días mensuales

COMISIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio (sin IGV)	16.9	17.3	17.6	17.9	18.2
Monto de pedidos	1,019,776	1,352,167	1,796,341	2,390,992	3,188,580
Ingresos por Comisiones por ventas	142,769	189,303	251,488	334,739	446,401

PAQUETES PREMIUM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (sin IGV)	165.3	168.2	171.3	174.3	174.3
Ingresos por paquetes premium	159,649	170,649	185,881	205,311	224,815

CAPACITACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (sin IGV)	254.2	258.8	263.5	268.2	273.0
Ingresos por Capacitaciones	255,438	273,298	297,971	329,421	367,544

ANALÍTICA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (sin IGV)	80.5	82.0	83.4	84.9	86.5
Ingresos por paquetes premium	84,000	89,958	98,171	108,633	121,316

ANUNCIANTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (sin IGV)	2,119	2,754	3,581	4,655	6,051
Ingresos por paquetes premium	101,695	132,203	171,864	223,424	290,451

VENTAS ANUALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones por ventas	142,769	189,303	251,488	334,739	446,401
Paquetes Premium	159,649	170,649	185,881	205,311	224,815
Capacitaciones	255,438	273,298	297,971	329,421	367,544
Analítica	84,000	89,958	98,171	108,633	121,316
Anunciantes	101,695	132,203	171,864	223,424	290,451
TOTAL VENTAS	743,551	855,412	1,005,375	1,201,528	1,450,527

Crecimiento 15% 18% 20% 21%

ANEXO 20: Costos de ventas, gastos operativos y gastos administrativos

Costo de ventas	CF/CV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio y hosting	CF	-	169	173	176	179	182
Soporte y mantenimiento	CF	-	2,542	2,588	2,635	2,682	2,730
Cloud Amazon y Werb Services	CF	-	127	129	132	134	137
Capacitaciones	CF	-	50,847	51,763	52,694	53,643	54,609
Mantenimiento Web	CF	-	4,237	4,314	4,391	4,470	4,551
Total Costo de Ventas		0	57,924	58,966	60,028	61,108	62,208

Gastos operativos y de marketing	CF/CV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renta Coworking	CF	-	0	33,729	34,336	34,954	35,583
Material de ventas	CF	-	2,542	2,588	2,635	2,682	2,730
Marketing offline	CF	-	101,695	103,525	105,389	107,286	109,217
Eventos	CF	-	16,949	17,254	17,565	17,881	18,203
Anuncios digitales	CF	-	124,576	126,819	129,101	131,425	133,791
Marketing de influencers	CF	-	42,373	43,136	43,912	44,702	45,507
Producción audiovisual	CF	-	8,475	8,627	8,782	8,940	9,101
Campaña de referidos	CV	-	40,613	41,344	42,088	42,845	43,617
Campaña de fidelización	CV	-	40,613	41,344	42,088	42,845	43,617
Total gastos operativos y de marketing		0	377,835	418,365	425,896	433,562	441,366

Gastos administrativos y de ventas	CF/CV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	CF	26,066	52,132	53,070	60,820	61,915	63,029
Gerente Comercial	CF	26,066	52,132	53,070	60,820	61,915	63,029
Gerente de Marketing	CF	0	0	0	60,820	61,915	63,029
Gerente de Operaciones	CF	26,066	52,132	53,070	60,820	61,915	63,029
Ejecutivo de Atención	CF	0	34,754	35,380	43,443	44,225	45,021
Community Manager	CF	0	26,066	26,535	34,754	35,380	36,017
Ejecutivo de Ventas	CF	8,689	34,754	35,380	52,132	53,070	54,025
Comisión por vendedores	CV		12,000	12,216	52,132	53,070	54,025
Total gastos administrativos		86,886	263,969	268,721	425,741	433,405	441,206

ANEXO 21: Estado de flujo económico y financiero de escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		722,155	829,830	973,599	1,160,811	1,397,184
Costos de Ventas		108,771	110,729	112,722	114,751	116,817
Utilidad Bruta		613,384	719,101	860,877	1,046,060	1,280,368
Margen Bruto		85%	87%	88%	90%	92%
Gastos Operativos y de MKT		375,128	415,609	423,090	430,706	438,458
Gastos de Ventas y Administrativos		263,969	268,721	425,741	433,405	441,206
EBITDA		-25,713	34,771	12,045	181,949	400,703
EBITDA %		-4%	4%	1%	16%	29%
<i>Depreciación y amortización (-)</i>		-8,482	-8,482	-8,482	-8,482	-8,482
EBIT		-34,195	26,289	3,564	173,467	392,222
<i>EBIT %</i>		-5%	3%	0%	15%	28%
<i>Participaciones y utilidades</i>		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		-34,195	26,289	3,564	173,467	392,222
		-5%	3%	0%	15%	28%
Impuesto a la renta (29.50%)		0	-7,755	-1,051	-51,173	-115,705
Utilidad Neta		-34,195	18,534	2,512	122,295	276,516
Margen Neto		-5%	2%	0%	11%	20%
<i>Depreciación y amortización(+)</i>		8,482	8,482	8,482	8,482	8,482
Flujo de Caja Operativo		-25,713	27,016	10,994	130,776	284,998
Inversión	-202,575					
Flujo de Caja Económico	-202,575	-25,713	27,016	10,994	130,776	284,998
Margen FCE		-4%	3%	1%	11%	20%
Flujo de Deuda	0	0	0	0	0	0
Flujo de Financiero	-202,575	-25,713	27,016	10,994	130,776	284,998

ANEXO 22: Estado de flujo económico y financiero de escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		764,946	881,246	1,038,065	1,244,570	1,508,921
Costos de Ventas		108,771	110,729	112,722	114,751	116,817
Utilidad Bruta		656,175	770,517	925,343	1,129,818	1,392,104
Margen Bruto		86%	87%	89%	91%	92%
Gastos Operativos y de MKT		380,543	421,121	428,702	436,418	444,274
Gastos de Ventas y Administrativos		263,969	268,721	425,741	433,405	441,206
EBITDA		11,662	80,675	70,900	259,995	506,624
EBITDA %		2%	9%	7%	21%	34%
<i>Depreciación y amortización (-)</i>		-8,482	-8,482	-8,482	-8,482	-8,482
EBIT		3,180	72,193	62,418	251,514	498,143
<i>EBIT %</i>		0%	8%	6%	20%	33%
<i>Participaciones y utilidades</i>		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		3,180	72,193	62,418	251,514	498,143
		0%	8%	6%	20%	33%
Impuesto a la renta (29.50%)		-938	-21,297	-18,413	-74,196	-146,952
Utilidad Neta		2,242	50,896	44,004	177,317	351,191
Margen Neto		0%	6%	4%	14%	23%
<i>Depreciación y amortización(+)</i>		8,482	8,482	8,482	8,482	8,482
Flujo de Caja Operativo		10,724	59,378	52,486	185,799	359,672
Inversión	-202,575					
Flujo de Caja Económico	-202,575	10,724	59,378	52,486	185,799	359,672
Margen FCE		1%	7%	5%	15%	24%
Flujo de Deuda	0	0	0	0	0	0
Flujo de Financiero	-202,575	10,724	59,378	52,486	185,799	359,672

BIBLIOGRAFÍA

- Agote, R. (Enero de 2017). *On demand economy. 10 claves de entendimiento laboral*. Iuslabor.
- Alarco, G. (19 de Agosto de 2019). *Gestión*. Obtenido de ¿Nueva economía colaborativa?: <https://gestion.pe/blog/herejias-economicas/2019/08/nueva-economia-colaborativa.html/?ref=gesr>
- Alayo, F. (28 de Julio de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Perú inspira esperanza y optimismo al 46% de la población: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/el-peru-inspira-esperanza-y-optimismo-al-46-de-la-poblacion-encuesta-ipsos-coronavirus-en-peru-noticia/>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. *Palermo Business Review*.
- América Retail. (21 de Setiembre de 2020). *América Retail*. Obtenido de orge Juárez Li: ¿Cómo gestionar el User Experience en tiempos de crisis?: <https://www.america-retail.com/opinion/jorge-juarez-li-como-gestionar-el-user-experience-en-tiempos-de-crisis/>
- América Retail. (24 de Setiembre de 2020). *América Retail*. Obtenido de OOHHSITO: Nueva aplicación peruana promete democratizar el negocio de delivery: <https://www.america-retail.com/peru/oohhsito-nueva-aplicacion-peruana-promete-democratizar-el-negocio-de-delivery/>
- Andina. (11 de Agosto de 2020). *Andina*. Obtenido de Conoce el perfil de los ‘nuevos’ consumidores peruanos en un entorno de covid-19: <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-perfil-de-%E2%80%98nuevos%E2%80%99-consumidores-peruanos-un-entorno-covid19-809300.aspx>
- Andina. (30 de Agosto de 2020). *Andina*. Obtenido de Perú se expandirá más que promedio de América Latina a partir del 2021: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-se-expandira-mas-promedio-america-latina-a-partir-del-2021-811858.aspx>
- Arenal, C. (2018). El sector del comercio y la intermediación comercial. En *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial* (pág. 8). La Rioja: Tutor Formación.
- Banco Mundial. (13 de Octubre de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Perú panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Barrios, R. (23 de Abril de 2020). *El Ejecutivo apunta a que restaurantes formales puedan operar con delivery y recojo en tienda*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-covid-19-ministerio-de-produccion-opondra-que-restaurantes-formales-puedan-operar-con-delivery-y-recojo-en-tienda-estado-de-emergencia-glovo-rappi-noticia-1260781?ref=rpp>
- BBC. (22 de Mayo de 2020). *BBC*. Obtenido de Cuarentena en Perú: 5 factores que explican por qué las medidas de confinamiento no impiden que sea el segundo país de América Latina con más casos de covid-19: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52748764>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- BID. (2016). *Tasa de descuento social y evaluación de proyectos: algunas reflexiones prácticas para América Latina y el Caribe*.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life* (2ª edición ed.). Londres: Taylor and Francis.

- Botsman, R. (2013). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins Publishers.
- Bravo, F. (23 de Agosto de 2020). *Ecommerce News*. Obtenido de Comercio electrónico Perú: La Guía más completa del mercado: https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#Ecommerce_Peru_2020_el_impacto_del_COVID19
- Caballero, P. (2014). El sector del comercio y la intermediación comercial. En *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. Málaga: IC Editorial.
- Cáceda, H. (2019). *Capeco*. Obtenido de Ecommerce Perú 2019: Cuál es la tendencia de crecimiento para este año: <https://www.capeco.org.pe/ecommerce-peru-2019-como-nos-fue-este-ano/>
- Calvo, J. (05 de Marzo de 2019). *Yoomers, la plataforma colaborativa que permite comer "como en casa"*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9737473/03/19/Yoomers-la-plataforma-colaborativa-que-permite-comer-como-en-casa.html>
- Cámara de Comercio de Lima. (07 de Julio de 2019). *Gestión*. Obtenido de 4 de cada 10 peruanos gastan entre S/ 250 y S/ 500 al mes en compras online: <https://gestion.pe/economia/4-10-peruanos-gastan-s-250-s-500-mes-compras-online-272446-noticia/#:~:text=El%20segmento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,C%C3%A1mara%20de%20Comercio%20de%20Lima.>
- CAPECE. (20 de Setiembre de 2019). *Gestión*. Obtenido de Comercio electrónico: la tendencia del consumidor digital en pERÚ: <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-la-tendencia-del-consumidor-digital-en-peru-noticia/?ref=gesr>
- CAPECE. (29 de Octubre de 2020). *Perú Retail*. Obtenido de Avance del ecommerce en el mercado peruano a raíz del coronavirus: <https://www.peru-retail.com/avance-ecommerce-mercado-peruano-coronavirus/>
- Castañeda, P. (26 de Enero de 2017). *Pickadeli, primer 'fast food' peruano de comida saludable*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/gastronomia/nutricion/pickadeli-primer-fast-food-peruano-comida-saludable-161192-noticia/?ref=ecr>
- CIDE-PUCP. (20 de Febrero de 2020). *Más de 570,000 limeños quieren emprender un negocio mientras laboran*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-570000-limenes-quieren-emprender-un-negocio-mientras-laboran-785648.aspx>
- Comscore. (30 de Octubre de 2019). *Perú Retail*. Obtenido de ¿Cómo es el consumidor digital peruano?: <https://www.peru-retail.com/onsumidor-digital-peruano/>
- Cóndor, J. (11 de Octubre de 2019). *Ipsos Perú: Milenials peruanos y dietas saludables... ¿relación de amor y odio?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/ipsos-peru-millennials-peruanos-y-dietas-saludables-relacion-de-amor-y-odio-noticia/>
- CPI. (Abril de 2019). Perú: Población 2019. *CPI Market Report*(04).
- Datum. (Enero de 2017). *Datum*. Obtenido de Vida saludable ¿yo?: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Pearson Educación.
- Deutsche Welle. (Agosto de 2020). *Deutsche Welle*. Obtenido de Perú entra en recesión: se deploma 17% el PIB y desempleo sube a 8,8%: <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-entra-en-recesi%C3%B3n-se-deploma-17-el-pib-y-desempleo-sube-a-88/a-54583160#:~:text=Desempleo%20sube%20a%208%2C8%20%25%20por%20confi>

namiento&text=La%20cifra%20representa%20m%C3%A1s%20del,situ%C3%B3%20en%203%2C6%20%25.

- El Comercio. (05 de Agosto de 2019). *El Perú es el octavo país con mayor intención para emprender en el mundo*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-octavo-pais-mayor-intencion-emprender-mundo-negocio-america-latina-noticia-662280-noticia/>
- El Comercio. (27 de Setiembre de 2014). *El Comercio*. Obtenido de Conoce los diez menús más consumidos por los limeños: <https://elcomercio.pe/lima/conoce-diez-menus-consumidos-limenos-368395-noticia/?ref=ecr>
- Escuela de Negocios y Dirección. (27 de Enero de 2014). *Modelos de negocio en internet: basado en la intermediación*. Obtenido de Escuela de negocios y dirección: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/negocio-internet-intermediacion/>
- Expreso. (28 de Setiembre de 2020). *Expreso*. Obtenido de Llegó BuenPlato, el primer app de comida hecha en casa en Latinoamérica: <https://www.expreso.com.pe/actualidad/llego-buenplato-el-primer-app-de-comida-hecha-en-casa-en-latinoamerica/>
- Fernández&Rodríguez. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*.
- Fernández, V., Gago, J., Meneses, M., & Suyo, J. (2020). Collaborative Economy in Peru: Past, Present and Future. *Path of Science*, 7001-7006.
- Fuster, M. (2016). Internet y la economía social suman. *Alternativas Económicas*, 42, 42.
- Gárate, C. (30 de Setiembre de 2020). *Gestión*. Obtenido de El impacto de la crisis política: <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/09/la-crisis-politica-agrava-la-crisis-economica.html/?ref=gesr>
- Gestión. (02 de Octubre de 2020). *Gestión*. Obtenido de Oohhsito, la nueva app peruana de delivery: “Promoveremos al emprendedor local”: <https://gestion.pe/tendencias/ohhsito-la-nueva-app-peruana-de-delivery-promoveremos-al-emprendedor-local-consumo-aplicaciones-restaurantes-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (05 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de ¿Cómo ha cambiado el comportamiento del consumidor peruano durante la cuarentena?: <https://gestion.pe/economia/como-ha-cambiado-el-comportamiento-del-consumidor-peruano-durante-la-cuarentena-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (08 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (09 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de Glovo acepta “error” en activación del protocolo tras caso de repartidor con coronavirus: <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-glovo-acepta-error-en-activacion-del-protocolo-tras-denuncia-de-caso-de-repartidor-con-covid-19-cuarentena-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- Gestión. (09 de Setiembre de 2020). *Gestión*. Obtenido de Ingresos de restaurantes aún al 40% de niveles precovid pese a impulso del delivery: <https://gestion.pe/economia/ingresos-de-restaurantes-aun-al-40-de-niveles-precovid-pese-a-impulso-del-delivery-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (12 de Mayo de 2017). *Gestión*. Obtenido de Bocadio: la cocina delivery que revoluciona el mercado: <https://gestion.pe/economia/empresas/bocadio-cocina-delivery-revoluciona-mercado-134915-noticia/?ref=gesr>

- Gestión. (14 de Febrero de 2020). *Gestión*. Obtenido de Usuarios peruanos pasan conectados a Internet 25 horas en promedio al mes: <https://gestion.pe/economia/empresas/usuarios-peruanos-pasan-conectados-a-internet-25-horas-en-promedio-al-mes-noticia/>
- Gestión. (14 de Setiembre de 2020). Obtenido de Siete ideas de negocios bajo la nueva normalidad que podrán desarrollarse el 2021: <https://gestion.pe/tu-dinero/siete-ideas-de-negocios-bajo-la-nueva-normalidad-que-podran-desarrollarse-el-2021-noticia/?ref=signwall>
- Gestión. (15 de Setiembre de 2020). *Un total de 1.3 millones de limeños entre los meses de junio y agosto perdieron su trabajo*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/inei-empleo-desempleo-un-total-de-13-millones-de-limenes-perdieron-su-empleo-entre-los-meses-de-junio-y-agosto-noticia/>
- Gestión. (19 de Octubre de 2020). *Gestión*. Obtenido de Uber fortalece alianza con Cornershop, pero no descarta retorno de Uber Eats: <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-fortalece-alianza-con-cornershop-pero-no-descarta-retorno-de-uber-eats-noticia/>
- Gestión. (24 de Agosto de 2019). *Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/negocios-de-restaurantes-acumulan-27-meses-de-crecimiento-continuo-reporto-el-inei-noticia/>
- Gestión. (24 de Junio de 2020). *Gestión*. Obtenido de Glovo operará en alianza con malls y reactivará sus "dark kitchen": <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-glovo-operara-en-alianza-con-malls-y-reactivara-sus-dark-kitchen-noticia/>
- Gestión. (26 de Abril de 2020). *Menos del 1% de restaurantes formales del país podrá funcionar en reinicio de actividades, estima el Mincetur*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-menos-del-1-de-restaurantes-formales-del-pais-podra-funcionar-en-reinicio-de-actividades-estima-el-mincetur-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (29 de Octubre de 2020). *Gestión*. Obtenido de Indecopi alista norma para regular transacciones por ecommerce, ¿de qué se trata?: <https://gestion.pe/economia/indecopi-alista-norma-para-regular-transacciones-por-ecommerce-de-que-se-trata-noticia/>
- Gustafsson. (2003). Older women's perceptions of independence versus dependence in food-related work. *Public Health Nursing*, 20(3), págs. 237-247.
- Guzmán, J. C. (20 de Febrero de 2020). *Más de 570,000 limeños quieren emprender un negocio mientras laboran*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-570000-limenes-quieren-emprender-un-negocio-mientras-laboran-785648.aspx>
- Hitt&Pérez. (2006). *Administración*. Naucalpan de Suarez: Pearson Education.
- Hospitality Europe. (2018). *Shedding light on the meal sharing platform economy*. Bélgica: Toposophy.
- Huamán, G. (14 de Agosto de 2020). *Ojo Público*. Obtenido de Cifras de la pandemia: Covid-19 se extiende por Sudamérica: <https://ojo-publico.com/1670/cifras-de-la-pandemia-covid-19-se-extiende-por-sudamerica>
- INEI. (05 de Junio de 2020). *Comerx Perú*. Obtenido de Las MYPE peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis#:~:text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20de,lo%20que%20equivale%20a%20un>

- INEI. (12 de Setiembre de 2013). *87 de cada 100 restaurantes expenden menú criollo*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/87-de-cada-100-restaurantes-expenden-menu-criollo/>
- INEI. (2017 de Enero de 2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. Obtenido de INEI: <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>
- INEI. (28 de Setiembre de 2020). El 64.8% de la población de 6 y más años de edad accedió a internet durante el segundo trimestre del 2020. *Nota de prensa*(137).
- INEI. (Agosto de 2020). *INEI*. Obtenido de Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf
- INEI. (Febrero de 2020). Producción nacional 2019. *Informe técnico*(2).
- INEI. (Junio de 2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- INEI. (Marzo de 2015). *Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls
- INS. (28 de Marzo de 2019). *INS*. Obtenido de Cerca del 70% de adultos peruanos padecen de obesidad y sobrepeso: <https://web.ins.gov.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>
- Instituto de Empresa de Madrid. (01 de Abril de 2016). *Economía Colaborativa en América Latina*. Obtenido de Interamerican Development Bank: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa-colaborativa-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- International Bar Association. (2019). *The On-Demand Economy*. Londres: The IBA Global Employment Institute.
- IPE. (25 de Mayo de 2020). *IPE*. Obtenido de Los cambios socioeconómicos: <https://www.ipe.org.pe/portal/los-cambios-socioeconomicos-clase-media/>
- IPSOS. (01 de Abril de 2020). *Ecommerce News*. Obtenido de ¿Cuál es el perfil del comprador online en el Perú? 7 claves que debes conocer: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/perfil-comprador-online-peru.html>
- Ipsos. (01 de Abril de 2020). *Ipsos*. Obtenido de Comprador en línea: <https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea>
- Ipsos. (09 de Setiembre de 2020). *Perú 21*. Obtenido de La carrera del delivery avanza a ritmo acelerado en Latinoamérica: <https://peru21.pe/mundo/rappi-glovo-uber-eats-la-carrera-del-delivery-avanza-a-ritmo-acelerado-en-latinoamerica-noticia/>
- Ipsos. (2020). *Perfil de los peruanos conectados*. Lima.
- Ipsos. (26 de Octubre de 2018). *Ipsos*. Obtenido de El consumidor digital es más leal a las marcas que el peruano promedio: <https://www.ipsos.com/es-pe/el-consumidor-digital-es-mas-leal-las-marcas-que-el-peruano-promedio>
- Ipsos. (31 de Mayo de 2019). *Ipsos*. Obtenido de Solo se tiene cinco segundos para captar la atención de los consumidores: <https://www.ipsos.com/es-pe/solo-se-tiene-cinco-segundos-para-captar-la-atencion-de-los-consumidores>
- ISIL. (Noviembre de 2019). *Investigación Isil*. Obtenido de Estudio de intenciones de compra de los limeños: <https://investigacion.isil.pe/estudio-intenciones-de-compra-2020/>

- ITIF. (12 de Octubre de 2018). *What Are Digital Platforms?* Obtenido de Information Technology & Innovation Foundation: http://www2.itif.org/2018-tech-explainer-digital-platforms.pdf?_ga=2.147042110.840738343.1601861219-157006886.1601861219
- Jaconi, M. (13 de Julio de 2014). *The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior — Here's How.* Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/the-on-demand-economy-2014-7#:~:text=Flickr%20%2F%20Harold%20Navarro%20The%20On,provisioning%20of%20goods%20and%20services>
- Josimar, C. (31 de Agosto de 2020). *El 60% de limeños están dispuestos a emprender un negocio en medio de la pandemia.* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/el-60-limenos-estan-dispuestos-a-emprender-un-negocio-en-medio-de-la-pandemia-noticia/>
- Kantar. (07 de Julio de 2018). *Andina.* Obtenido de Comercio electrónico: 5.1 millones de peruanos compran por internet: <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-51-millones-peruanos-compran-internet-718217.aspx>
- La República. (03 de Octubre de 2020). *La República.* Obtenido de Fase 4: 220 mil puestos de trabajo se recuperan solamente en sector restaurantes: <https://larepublica.pe/economia/2020/10/03/fase-4-220-mil-puestos-de-trabajo-se-recuperan-solamente-en-sector-restaurantes-mtpe/>
- Llanos, R. (2019). Son las plataformas de economía colaborativa proveedores de un servicio en el marco de una relación de consumo? *Revista de Actualidad Mercantil*(6).
- Macroconsult. (2020). *El consumo de los hogares en tiempos de Covid-19.*
- Macroconsult. (2020). *La economía de las ciudades: comercio y servicios 2020-2021.* Macroconsult.
- Macroconsult. (2020). *Perú 2020-2021: del gran confinamiento al rebote.*
- Manzana Verde. (02 de Noviembre de 2019). *Manzana verde.* Obtenido de Manzana Verde en Piura, Lima y Ciudad de México, una startup de menús saludables : <https://manzanaverde.la/blog/manzana-verde-en-piura-lima-y-ciudad-de-mexico/>
- Martínez, C. I. (14 de Octubre de 2019). La migración al consumo saludable. *El Comercio*, pág. 4.
- Mendoza, M. (12 de Julio de 2018). *El Comercio.* Obtenido de Mincetur daría marcha atrás en norma para las Apps de hospedaje: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mincetur-da-marcha-norma-traba-apps-hospedaje-noticia-535512-noticia/>
- Michilot, A. (19 de Setiembre de 2020). *El 79% de compras por delivery son a través de plataformas propias de las empresas.* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/el-79-de-compras-por-delivery-son-a-traves-de-plataformas-propias-de-las-empresas-delivery-apps-de-reparto-noticia/>
- Michilot. (25 de Junio de 2020). *Gestión.* Obtenido de A fin de año más del 60% de peruanos habrá realizado al menos una compra online: <https://gestion.pe/tendencias/a-fin-de-ano-mas-del-60-de-peruanos-habra-realizado-al-menos-una-compra-online-ecommerce-noticia/>
- Migliaro, D. (4 de Setiembre de 2019). *Llega Pinny, el primer marketplace de comida casera de Argentina.* Obtenido de Miladov: <https://dnf.com.mx/index.php/2020/08/11/savorly-plataforma-de-comida-casera-va-por-mas-de-120-mil-clientes-en-el-ano/>
- Mills. (01 de Abril de 2017). *Health and social determinants and outcomes of home cooking: A systematic review of observational studies.* Obtenido de Appetite:

- <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0195666316309576?token=BE50EB13500A4374B955DEE5221B48687EA948175346E23128A84AA46C2A8CD0860EF72FE4846AEA8E13BB99FA6BC485>
- Ministerio de Cultura. (16 de Octubre de 2007). *Ministerio de Cultura*. Obtenido de Resolución Directorial Nacional N°1362: https://web.archive.org/web/20151222121053/http://intranet.mcultura.gob.pe/intranet/dpcn/anexos/34_1.pdf?2741683
- Nielsen. (02 de Julio de 2020). *Nielsen*. Obtenido de Covid-19 afectará más a los consumidores de bajos ingresos en Latinoamérica: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2020/covid-19-afectara-mas-a-los-consumidores-de-bajos-ingresos-en-latinoamerica/>
- Nielsen. (05 de Octubre de 2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de latinoamérica*. Obtenido de Nielsen: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Nielsen. (05 de Octubre de 2016). *Nielsen*. Obtenido de El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose segundo en Latinoamérica: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Nielsen. (13 de Diciembre de 2016). *Nielsen*. Obtenido de 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/>
- Nuño, P. (25 de Enero de 2017). *El intermediario de comercio*. Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/el-intermediario-de-comercio.html#:~:text=El%20intermediario%20de%20comercio%20es,compran%20y%20revenden%20la%20mercanc%C3%ADa>
- Osterwalder. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- Oxford Dictionary. (2015). *Oxford Dictionaries Word of the Year 2015: the shortlist*.
- Passport Euromonitor International. (Abril de 2018). 100% home Delivery/Takeaway in Peru.
- Passport Euromonitor International. (Abril de 2020). Consumer Foodservice in Peru.
- Passport Euromonitor International. (Febrero de 2020). Health and Wellness in Peru.
- Passport Euromonitor International. (Junio de 2019). Peru in 2030: The Future Demographic.
- Passport Euromonitor International. (Octubre de 2020). Consumer Behaviour in Peru.
- Perset, K. (Abril de 2010). The Economic and Social Role of Internet Intermediaries. *OECD Digital Economy Papers*(171).
- Perú 21. (20 de Setiembre de 2020). Obtenido de La carrera del delivery avanza a ritmo acelerado en Latinoamérica: <https://peru21.pe/mundo/rappi-glovo-uber-eats-la-carrera-del-delivery-avanza-a-ritmo-acelerado-en-latinoamerica-noticia/>
- Perú Retail. (09 de Octubre de 2020). *Perú Retail*. Obtenido de Radiografía del e-commerce en la ‘nueva normalidad’ peruana: <https://www.peru-retail.com/radiografia-del-e-commerce-en-la-nueva-normalidad-peruana/>
- Perú Retail. (11 de Diciembre de 2019). *Perú Retail*. Obtenido de Perú: Glovo es reconocida como la mejor app móvil para delivery de comida: <https://www.peru-retail.com/glovo-mejor-app-movil-delivery-comida/>
- Perú Retail. (17 de Diciembre de 2019). *Perú Retail*. Obtenido de Perú: Uber Eats avanza hacia un camino sustentable: <https://www.peru-retail.com/peru-uber-eats-avanza-hacia-un-camino-sustentable/>

- Perú Retail. (23 de Agosto de 2019). *Perú Retail*. Obtenido de A que no te imaginas cuáles son los platos peruanos más pedidos por delivery: <https://www.peru-retail.com/peru-platos-peruanos-mas-pedidos-por-delivery/#:~:text=Entre%20los%20platos%20m%C3%A1s%20pedidos,participaci%C3%B3n%20e%20incluye%20comida%20peruana.>
- Pierino Stucchi. (Mayo de Junio de 2017). Obtenido de El ABC de la protección de datos personales (data privacy): <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2017/06/el-abc-de-la-proteccion-de-datos-personales-data-privacy.html/?ref=gesr>
- Portal de Turismo. (14 de Setiembre de 2020). *Gastronomía Peruana es destacada como agente de desarrollo económico*. Obtenido de Portal de Turismo: <https://portaldeturismo.pe/noticia/gastronomia-peruana-es-destacada-como-agente-de-desarrollo-economico/>
- Porter, M. (1900). *Ventaja Competitiva*. México DF: Grijó Editorial Patria.
- PQS. (23 de Marzo de 2020). *PQS*. Obtenido de Economía y consumo colaborativo: una tendencia creciente en Perú: [https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/economia-y-consumo-colaborativo-una-tendencia-creciente-en-peru#:~:text=Umbrales%20\(TV%20Per%C3%BA\)%3A%20Econom%C3%ADa,de%20videojuego%2C%20etc.](https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/economia-y-consumo-colaborativo-una-tendencia-creciente-en-peru#:~:text=Umbrales%20(TV%20Per%C3%BA)%3A%20Econom%C3%ADa,de%20videojuego%2C%20etc.)
- PressPerú. (25 de Mayo de 2020). *PressPerú*. Obtenido de Rappi Reinicia Sus Operaciones Bajo Estrictos Protocolos De Seguridad Y Salubridad: <https://pressperu.com/rappi-reinicia-sus-operaciones-bajo-estrictos-protocolos-de-seguridad-y-salubridad/>
- Price Waterhouse Cooper. (29 de Enero de 2020). *Price Waterhouse Cooper*. Obtenido de Economía colaborativa: ¿cuál es la situación tributaria de las plataformas digitales en el Perú?: <https://desafios.pwc.pe/economia-colaborativa/>
- Produce. (2017). *Estadística MIPYME*. Obtenido de Más de 1,9 millones de Mipyme formales operan en el mercado peruano al 2017.: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>
- Revista Economía. (07 de Setiembre de 2020). *Impulso PR y Marketing de Influencia presenta estudio sobre tendencias de búsquedas online en el sector gastronómico al Gremio de Turismo de la CCL*. Obtenido de Revista Economía: <https://www.revistaeconomia.com/impulso-pr-y-marketing-de-influencia-presenta-estudio-sobre-tendencias-de-busquedas-online-en-el-sector-gastronomico-al-gremio-de-turismo-de-la-ccl/#:~:text=Impulso%20PR%20y%20Marketing%20de%20Influencia%20es%20una%20agenci>
- Reyes, J. C. (24 de Abril de 2020). *Servicio de delivery llegaría a crecer 30% en próximos dos a tres meses*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/servicio-de-delivery-llegaria-a-crecer-30-en-proximos-dos-a-tres-meses-noticia/?ref=gesr>
- Rosales, S. (20 de Octubre de 2020). *Gestión*. Obtenido de ¿Podría reconocerse un vínculo laboral entre apps como Uber o Glovo y quienes prestan el servicio?: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/podria-reconocerse-un-vinculo-laboral-entre-apps-de-reparto-o-taxi-y-quienes-prestan-el-servicio-noticia/?ref=gesr>
- Sánchez, B. (2018). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sebastian, S. (26 de Febrero de 2019). *FoodyBuddy: A virtual buddy for homely food*. Obtenido de The Hindu: <https://www.thehindu.com/life-and-style/food/discover-foodybuddy-an-app-which-connects-you-to-home-chefs/article26373555.ece>

- Simmons, & Chapman. (2012). The significance of home cooking within families. *British Food Journal*, 114(8), págs. 1184-1195.
- Sternik, I. (2 de Setiembre de 2019). *Pinny: así es la aplicación argentina para pedir comida casera o de chefs aficionados*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/pinny-asi-es-aplicacion-argentina-pedir-comida-nid2283745>
- Universidad del Pacífico. (13 de Diciembre de 2019). *RPP*. Obtenido de La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery: <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>
- Veen, E. (2019). Fostering Community Values through Meal Sharing with Strangers. *Sustainability*.
- Vilalta, A. (2018). La regulación europea de las plataformas de intermediarios digitales en la era de la economía colaborativa. *Revista Crítica de Derecho Inmobiliario*, 275-281.
- Vilcachagua, P. (20 de Setiembre de 2020). *Perú 21*. Obtenido de La carrera del delivery avanza a ritmo acelerado en Latinoamérica: <https://peru21.pe/mundo/rappi-glovo-uber-eats-la-carrera-del-delivery-avanza-a-ritmo-acelerado-en-latinoamerica-noticia/>
- Villar, P. (23 de Agosto de 2020). *El Comercia*. Obtenido de Un perfil distinto del ‘shopper’ peruano frente al COVID-19: ¿qué nuevos hábitos de consumo llegaron para quedarse?: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/consumo-un-perfil-distinto-del-shopper-peruano-frente-al-covid-19-que-nuevos-habitos-de-consumo-llegaron-para-quequedarse-retail-consumidores-peruanos-supermercados-noticia/?ref=ecr>
- Villaviciencio, G. (2020). *Relevant factors to take in consideration when applying a collaborative consumption practice in Peru*. Universidad Esan, Lima.