



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y  
FINANZAS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD**

Ojo al antojo

### **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

### **AUTORES**

Andia Gonzales, Juan José Francisco (0000-0002-4748-4378)

Araujo Osco, Magally Elizabeth (0000-0003-2584-267X)

Choque Condori, Nataly Gaby (0000-0001-5970-1256)

Meneses Laura, Brigitte Lesly (0000-0002-4426-3158)

Rocano Jiménez, Manet Solvy (0000-0001-7003-1046)

### **ASESOR**

Tobaru Hamada, Alvaro Luis (0000-0002-0850-6028)

**Lima, 07 de diciembre de 2020**

*DEDICATORIA*

*Dedicamos este trabajo a todos nuestros familiares, por su apoyo y paciencia para  
terminar satisfactoriamente el presente proyecto de investigación.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC por habernos brindado el espacio para desarrollarnos profesionalmente y un agradecimiento especial a nuestro docente Alvaro por su paciencia y asesoría para terminar satisfactoriamente con nuestro trabajo de investigación.

## RESUMEN

Debido a la crisis sanitaria a causa de la pandemia del COVID-19, el Estado optó por detener toda la actividad de los restaurantes afectando significativamente al sector, lo que generó el cierre del 50% de las empresas (Grupo Verona, 2020).

Este hecho ha generado el aumento de sus costos por las medidas de protección sanitaria, además que la situación económica actual que atraviesan por sus bajas ventas no les permite implementar nuevas soluciones tecnológicas para incrementar su demanda, ya que tampoco cuentan con mucho capital para invertir en proyectos tecnológicos.

Por ello, creamos “Ojo al antojo” una aplicación móvil que funcionará como un intermediario entre los restaurantes y consumidores para ubicar los platillos que deseen para el desayuno, almuerzo y cena, y con opción de delivery dirigido a los consumidores de Lima Metropolitana. Incluso podrán hacer reservas de mesa desde la misma aplicación móvil dirigido a las personas que no tienen tiempo para esperar que alguna mesa se desocupe, además valoran el ahorro de tiempo, la variedad de platos de las tres regiones naturales del país y la comida especializada (vegano, vegetariano u otros).

Además, en el mercado existen muy pocas aplicaciones móviles que permitan conectar a los restaurantes Mypes que buscan mostrar su oferta gastronómica, entre ofertas de comidas únicas, exóticas y especiales.

Finalmente, se analizaron los indicadores de rentabilidad y se demostró que el negocio es viable y muy rentable, con proyecciones para expandirse a nivel nacional e internacional.

Palabras clave: Restaurante Mype; Platillos; Aplicación móvil; Oferta gastronómica; Reserva de mesa; comida de las regiones naturales.

## Ojo al antojo

### ABSTRACT

Due to the health crisis caused by the COVID-19 pandemic, the State chose to stop all restaurant activity, significantly affecting the sector, which led to the closure of 50% of the companies (Grupo Verona, 2020).

This fact has generated an increase in their costs due to health protection measures, in addition to the fact that the current economic situation that they are going through due to their low sales does not allow them to implement new technological solutions to increase their demand, since they do not have much capital to invest in technological projects.

For this reason, we created “Ojo al antojo” a mobile application that will function as an intermediary between restaurants and consumers to locate the dishes they want for breakfast, lunch and dinner, and with a delivery option aimed at consumers in Metropolitan Lima. They can even make table reservations from the same mobile application aimed at people who do not have time to wait for a table to be vacated, they also value time savings, the variety of dishes from the three natural regions of the country and specialized food (vegan, vegetarian or others).

In addition, there are very few mobile applications in the market that allow connecting Mypes restaurants that seek to show their gastronomic offer, among unique, exotic and special food offers.

Finally, the profitability indicators were analyzed and it was shown that the business is viable and very profitable, with projections to expand nationally and internationally.

Keywords: Mype Restaurant; Dishes; Mobile App; Gastronomic offer; Table reservation; food from natural regions.

## TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	3
2.1	IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO .....	3
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO A OFRECER.....	7
2.3	EQUIPO DE TRABAJO .....	12
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	14
3.1	ANÁLISIS EXTERNO: .....	14
3.1.1	Análisis PESTEL.....	14
3.1.2	Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter:.....	19
3.2	ANÁLISIS INTERNO. LA CADENA DE VALOR. ....	22
3.3	ANÁLISIS FODA. ....	22
3.4	VISIÓN.....	25
3.5	MISIÓN .....	25
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	25
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	26
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO.....	27
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS .....	27
4.1.1	Hipótesis del problema .....	27
4.1.2	Hipótesis de la solución.....	30
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.2.1	Resultado de la hipótesis del problema .....	33
4.2.2	Resultado de la hipótesis de la solución .....	40
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES....	51
5	PLAN DE MARKETING .....	53
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING .....	53
5.2	MERCADO OBJETIVO.....	53
5.2.1	Tamaño de mercado total .....	53

5.2.2	Tamaño de mercado disponible.....	55
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	56
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado.....	57
5.3	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	61
5.3.1	Segmentación.....	61
5.3.2	Posicionamiento.....	66
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	66
5.4.1	Estrategia de producto / servicio.....	66
5.4.2	Diseño de producto / servicio.....	68
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	74
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	75
5.4.5	Estrategia de distribución.....	77
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	77
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	82
6	PLAN DE OPERACIONES.....	86
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES.....	86
6.1.1	Calidad.....	86
6.1.2	Procesos.....	86
6.1.3	Planificación.....	87
6.1.4	Inventarios.....	87
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES.....	87
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	87
6.2.2	Capacidad de las instalaciones.....	94
6.2.3	Distribución de las instalaciones.....	95
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO.....	95
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT.....	98
6.5	PLANTEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.....	104
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	104
6.5.2	Gestión de la calidad.....	104
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	106
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	110
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	111

7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .....	115
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	115
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	115
7.2.1	Organigrama .....	116
7.2.2	Diseño de puestos y funciones.....	117
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	121
7.4	GESTIÓN HUMANA .....	122
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	122
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño .....	126
7.4.3	Sistemas de remuneración .....	131
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	131
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	135
8.1	SUPUESTOS GENERALES.....	135
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....	135
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	137
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS .....	141
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	149
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO .....	151
8.7	ESTADOS FINANCIEROS (ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO) .....	156
8.8	FLUJO FINANCIERO.....	160
8.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 162	
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	166
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO .....	167
8.11.1	Análisis de sensibilidad .....	167
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	171
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio.....	178
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	180
9	CONCLUSIONES.....	182
10	CONCLUSIONES PERSONALES .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>



11	REFERENCIAS .....	183
12	ANEXOS .....	188
12.1	ANEXO 01: RESUMEN DE ENTREVISTAS .....	188
12.2	ANEXO 02: ENCUESTAS A RESTAURANTES .....	202
12.3	ANEXO 03: ENCUESTAS A COMENSALES O CONSUMIDORES .....	204
12.4	ANEXO 04: COTIZACIÓN DE DESARROLLO DE APP .....	207
12.5	ANEXO 05: COTIZACIÓN PARA LA EVALUACIÓN MÉDICA DE NUEVOS TRABAJADORES.....	209

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 FODA cruzado.....	23
Tabla 2 Diseño / metodología del experimento.....	28
Tabla 3 Diseño / metodología de encuestas a restaurantes.....	31
Tabla 4 Diseño / metodología de encuestas a comensales .....	33
Tabla 5 Tamaño de mercado total de restaurantes .....	54
Tabla 6 Tamaño de mercado total de consumidores .....	54
Tabla 7 Tamaño de mercado disponible de restaurantes .....	55
Tabla 8 Mercado disponible de consumidores .....	56
Tabla 9 Tamaño de mercado operativo de restaurantes .....	56
Tabla 10 Mercado operativo de consumidores.....	57
Tabla 11 Evolución histórica de crecimiento anual del subsector restaurante .....	58
Tabla 12 Criterios de segmentación .....	61
Tabla 13 Criterios de segmentación .....	64
Tabla 14 Precios y porcentajes de la competencia .....	75
Tabla 15 Cuadro resumen.....	78
Tabla 16 Total de clientes y recompra de pedidos de comida.....	78
Tabla 17 Número de pedidos por zonas (Año 1).....	79
Tabla 18 Número de pedidos mensual por la aplicación (Año 1) .....	80
Tabla 19 Ingresos mensuales del primer año (P x Q) (expresado en soles) .....	80
Tabla 20 Ingresos anuales (S/).....	81
Tabla 21 Escenarios optimista y pesimista.....	82
Tabla 22 Presupuesto mensual de marketing .....	83
Tabla 23 Presupuesto anual de marketing .....	84
Tabla 24 Distribución del presupuesto de marketing por segmento (S/) .....	85
Tabla 25 Pesos y puntajes.....	91
Tabla 26 Pesos y criterios asignados .....	92
Tabla 27 Capacidad de las instalaciones .....	94
Tabla 28 Actividades del diagrama PERT .....	103
Tabla 29 Pesos y puntajes.....	108
Tabla 30 Activos fijos vinculados al proceso del servicio .....	110

Tabla 31 Gastos operativos mensual (primer año) (expresado en soles) .....	112
Tabla 32 Gastos operativos anual (expresado en soles) .....	113
Tabla 33 Inversión en activos fijos para la oficina .....	114
Tabla 34 Portales de empleos pagados .....	122
Tabla 35 Cronograma de capacitaciones .....	127
Tabla 36 Cronograma de capacitaciones funcionales.....	128
Tabla 37 Sueldos e incrementos por año (S/) .....	131
Tabla 38 Determinación de la planilla mensual .....	132
Tabla 39 Sueldos e incrementos por año (S/) .....	133
Tabla 40 Total gasto de planilla para el primer año (S/) .....	133
Tabla 41 Gastos anuales proyectados (S/).....	134
Tabla 42 Activos fijos. Depreciación y amortización (S/) .....	136
Tabla 43 Total gastos pre-operativos (S/).....	137
Tabla 44 Rango de precios y número total de platillos vendidos.....	138
Tabla 45 Número de platillos vendidos.....	139
Tabla 46 Ingresos mensuales (S/).....	140
Tabla 47 Proyección anual de las ventas (S/) .....	141
Tabla 48 Costos unitarios (S/) .....	142
Tabla 49 Costo de ventas (S/).....	143
Tabla 50 Proyección del costo de ventas (S/).....	144
Tabla 51 Costos operativos del servicio .....	145
Tabla 52 Gastos de administración y ventas (S/) (gastos afectos a IGV).....	146
Tabla 53 Gastos anuales de administración y ventas (S/) (gastos afectos a IGV) .....	147
Tabla 54 Gastos no afectos a IGV (S/) en el mes cero .....	147
Tabla 55 Liquidación de IGV .....	148
Tabla 56 Determinación del capital de trabajo.....	150
Tabla 57 Inversión total.....	151
Tabla 58 Financiamiento .....	152
Tabla 59 Opciones de financiamiento .....	152
Tabla 60 Cronograma de pagos .....	155
Tabla 61 Aporte de accionistas.....	156
Tabla 62 Análisis vertical del Estado de Resultados.....	156
Tabla 63 Estado de resultados mensual.....	157

Tabla 64 Estado de resultados proyectado para los siguientes años.....	158
Tabla 65 Flujo de Caja de Libre Disponibilidad - mensual.....	159
Tabla 66 Flujo de Caja de Libre Disponibilidad - anual .....	160
Tabla 67 Flujo de caja neto del inversionista - mensual .....	161
Tabla 68 Flujo de Caja Neto del Inversionista - anual .....	162
Tabla 69 % Rentabilidad de alternativas de inversión .....	165
Tabla 70 Indicadores del FCLD .....	166
Tabla 71 Indicadores del FCNI .....	166
Tabla 72 Análisis en las unidades vendidas .....	168
Tabla 73 Análisis en el costo variable unitario.....	169
Tabla 74 VPN FCNI igual a cero .....	170
Tabla 75 VPN FCLD igual a cero .....	170
Tabla 76 Análisis bidimensional .....	171
Tabla 77 Datos del escenario optimista y pesimista.....	172
Tabla 78 Resultados de escenarios .....	173
Tabla 79 Distribución en el punto de equilibrio .....	180
Tabla 80 Cuestionario de preguntas para restaurantes .....	202
Tabla 81 Cuestionario de preguntas para comensales .....	204

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Canvas del negocio. ....	4
Figura 2. Imágenes de la aplicación móvil. ....	9
Figura 3. Flujo de proceso de registro de restaurantes y atención del pedido. ....	10
Figura 4. Flujo de proceso de venta y atención del pedido. ....	11
Figura 5. Producción del subsector restaurantes (variación porcentual respecto a similar mes del año anterior). Por INEI, 2020. ....	15
Figura 6. Cadena de valor. ....	22
Figura 7. Cadena de valor. ....	25
Figura 8. Mapa de empatía. ....	36
Figura 9. Customer Journey Map (CJM). ....	37
Figura 10. Experiment board. ....	39
Figura 11. Pregunta N° 1: ¿En qué distrito está ubicado su restaurante? ....	40
Figura 12. Pregunta N° 2: ¿Seleccione los alimentos del día que ofrece? ....	41
Figura 13. Pregunta N° 3: Indique, ¿Qué horarios maneja al público? ....	41
Figura 14. Pregunta N° 4: ¿Cuáles son los platos que ofrece a sus comensales? ....	41
Figura 15. Pregunta N° 5: En el restaurante ¿Usan algunos de los siguientes dispositivos tecnológicos para brindar sus servicios? (puede marcar 1 o más opciones) ....	42
Figura 16. Pregunta N° 6: ¿Utiliza aplicaciones móviles en su negocio? ....	42
Figura 17. Pregunta N° 7: ¿Cuenta con servicio de delivery? ....	43
Figura 18. Pregunta N° 8: Califique la siguiente pregunta según la importancia, donde 5 es lo "más importante" y 1 es lo "menos importante", ¿Cuál hecho mejoraría el crecimiento de su negocio? ....	43
Figura 19. Pregunta N° 9: ¿Qué tan interesado estaría usted en incrementar sus ventas a través de aplicaciones móviles? ....	44
Figura 20. Pregunta N° 10: ¿Qué tipo de pago estaría dispuesto a efectuar por un aplicativo que contribuya al incremento de sus ventas? ....	44
Figura 21. Pregunta N° 11: ¿Qué porcentaje de cada pedido estarías dispuesto a pagar por el uso de este aplicativo? ....	45
Figura 22. Pregunta N° 12: ¿Qué consideras que debe tener la aplicación móvil para contratar su servicio? ....	45

Figura 23. Pregunta N° 1: Indica tu género:.....	46
Figura 24. Pregunta N° 2: ¿En qué distrito vives? .....	46
Figura 25. Pregunta N° 3: ¿En qué rango de edad te encuentras?.....	47
Figura 26. Pregunta N° 4: ¿Cuenta con un teléfono celular inteligente o Smartphone?.....	47
Figura 27. Pregunta N° 5: ¿Solicitas comida por delivery? .....	48
Figura 28. Pregunta N° 6: Con qué frecuencia utilizas aplicativos para solicitar comida?.	48
Figura 29. Pregunta N° 7: ¿Qué medios utilizas con frecuencia para realizar el pedido por delivery? .....	49
Figura 30. Pregunta N° 8: ¿Qué empresa de delivery usas con mayor frecuencia para solicitar comida por delivery? .....	49
Figura 31. Pregunta N° 9: ¿Estás dispuesto a usar un aplicativo que te permita buscar por tipos de comidas para pedir delivery de comida?.....	50
Figura 32. Pregunta N° 10: ¿Qué opciones consideras que debe tener un aplicativo de comida? Puedes seleccionar más de una opción. ....	50
Figura 33. Pregunta N° 11: ¿Cuáles son los motivos por el que compras comida por aplicativo?.....	51
Figura 34. Evolución mensual de la producción del subsector restaurantes: 2017 - 2019. Por INEI, 2020. ....	58
Figura 35. Crecimiento anual del subsector restaurantes: 2015 - 2019. Adaptado de la evolución de la actividad de restaurantes 2015 - 2019, por INEI, 2020.....	59
Figura 36. Producción del subsector restaurantes (variación porcentual respecto a similar mes del año anterior). Por INEI, 2020.....	60
Figura 37. Producción del subsector restaurantes (variación porcentual de los últimos tres meses). Por INEI, 2020. ....	60
Figura 38. Imágenes de la aplicación móvil: Paso 1,2 y 3. ....	70
Figura 39. Imágenes de la aplicación móvil: Paso: 4, 5 y 6. ....	71
Figura 40. Imágenes de la aplicación móvil uso para restaurantes: Paso 1.....	72
Figura 41. Imágenes de la aplicación móvil uso para restaurantes: Paso: 2, 3 y 4.....	73
Figura 42. Isologo de la empresa.....	73
Figura 43. Opción 1: Local en San Miguel. Por Urbania, 2020. ....	88
Figura 44. Opción 2: Local en San Isidro. Por Urbania, 2020. ....	89
Figura 45. Opción 3: Local en San Martín de Porres. Por Urbania, 2020.....	90
Figura 46. Comparativo de locales propuestos.....	91

Figura 47. Ubicación de la oficina en el mapa google .....	92
Figura 48. Ambientes internos. Por Urbania, 2020. ....	93
Figura 49. Plano de zonificación de San Miguel. Por Instituto Metropolitano de Planificación (IMP), 2020. ....	94
Figura 50. Distribución de las instalaciones de la empresa. ....	95
Figura 51. Especificaciones técnicas de la aplicación móvil (APP Ojo al antojo).....	96
Figura 52. Cronograma para la implementación de portal y Dashboard. Por Bistrap, 2020. ....	97
Figura 53. Cronograma para la desarrollo de las apps. Por Bistrap, 2020. ....	97
Figura 54. Mapa de procesos. ....	98
Figura 55. Flujo de proceso de venta de pedido de comida por la aplicación móvil. ....	100
Figura 56. Flujo de proceso de venta y atención del pedido. ....	101
Figura 57. Flujo de proceso de registro de restaurantes. ....	102
Figura 58. Diagrama PERT del proyecto. ....	103
Figura 59. Criterios de selección de proveedores.....	109
Figura 60. Organigrama de la empresa.....	116
Figura 61. Diseño de puestos y funciones del Administrador.....	117
Figura 62. Diseño de puestos y funciones del Encargado Comercial y de Marketing. ....	118
Figura 64. Diseño de puestos y funciones del Encargado de Administración y Finanzas. ....	119
Figura 66. Diseño de puestos y funciones del Encargado de Operaciones. ....	120
Figura 67. Procesos de selección de personal.....	124
Figura 68. Procesos de inducción y entrenamiento del nuevo personal.....	125
Figura 67. Ficha de evaluación del Encargado de Administración y Finanzas. ....	130
Figura 70. Concepto de inversión.....	151
Figura 71. Simulación de préstamo Mibanco. Por Mibanco, 2020. ....	152
Figura 72. Simulación de préstamo. Por Financiera Crediscotia, 2020. ....	153
Figura 73. Simulación de préstamo. Por Financiera Scotiabank, 2020. ....	154
Figura 74. Tasa de interés por préstamo y tasa de desgravamen. Por Scotiabank, 2020. .	154
Figura 75. Fórmula del método CAPM para hallar la tasa de descuento accionista o cok. ....	163
Figura 76. Fórmula para hallar la beta apalancada del proyecto - método CAPM. ....	163
Figura 77. Determinación de la Beta apalancada del proyecto. ....	164
Figura 78. Cálculo de la tasa de descuento accionista (cok). ....	164

Figura 79. Cálculo del costo promedio ponderado de capital o Wacc. ....	165
Figura 80. Flujo de caja del escenario optimista. ....	175
Figura 81. Estado de resultados del escenario optimista. ....	176
Figura 82. Flujo de caja del escenario pesimista. ....	177
Figura 83. Estado de resultados del escenario pesimista. ....	178
Figura 84. Determinación del punto de equilibrio. ....	179



## 1 INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria que vive el país y el mundo ha afectado el sector de restaurantes, reduciendo las ventas alrededor del 60%, ya que estos locales solo podrán funcionar al 40% de su capacidad total como medida de restricción de aforo, según la norma R.M N°208-2020-PRODUCE, además para reabrir sus operaciones luego del cierre de los locales debido a la pandemia del COVID-19, estos restaurantes Mypes deberán implementar un exigente protocolo de bioseguridad, los que se sustentan en el plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 aprobados por el Minsa (Gobierno del Perú, 2020). Hecho que también ha generado el aumento de sus costos por las medidas de protección sanitaria, además que la situación económica actual que atraviesan por sus bajas ventas no les permite implementar nuevas soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas, ya que tampoco cuentan con mucho capital para invertir en proyectos tecnológicos.

Por ello, creamos una aplicación móvil “Ojo al antojo” que funcionará como un intermediario entre los restaurantes y comensales permitiendo buscar la comida para el desayuno, almuerzo y cena, y con opción de servicio de delivery dirigido a los consumidores de Lima Metropolitana que no cuentan con mucho tiempo para preparar sus alimentos. Asimismo, se brindará el servicio de reserva de mesa de los restaurantes desde la misma aplicación móvil dirigido a las personas que no tienen tiempo para esperar que alguna mesa se desocupe, sobre todo en las horas de mayor afluencia del restaurante, como es la hora de almuerzo o cena. Por ello, nuestros clientes valoran mucho la calidad, el ahorro de tiempo, la variedad de platos de las tres regiones naturales del país y la comida especializada, tales como, comidas saludables, veganos, vegetariano u otros

El conjunto de nuestros clientes son hombres y mujeres de 20 a 45 años, de los niveles socioeconómicos “B” y “C” de Lima Metropolitana, los cuales comen en restaurantes o no cocinan en casa y piden por delivery, siendo su problema que no encuentran muchas opciones en la web donde muestren en un solo lugar todas las ofertas de los restaurantes y los platos tradicionales de las regiones del país, entre ofertas de comidas únicas, exóticas y especiales

Por ello, desarrollaremos el negocio trabajando con los restaurantes Mypes que ofrecerán sus ofertas gastronómicas a través de nuestra aplicación móvil y serán quienes realicen el servicio de delivery de los pedidos del consumidor.

Finalmente, también se analizaron los flujos de caja y se demostró que el negocio es rentable, viable, además que generará valor para sus accionistas, tal como se evidencia en los indicadores VPN FCNI +S/115,820 y una Tasa interna de retorno de 40.98% lo que significa que el negocio se puede aceptar por la alta rentabilidad que genera. Asimismo, se determinó la inversión inicial del proyecto en S/176,575 para iniciar las operaciones en el primer año, lo que será financiado en un 55% por sus accionistas y el 45% por Mibanco. Con esta inversión podremos poner en marcha el negocio.

## **2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

### **2.1 Idea / nombre del negocio**

Sin duda, el sector de restaurantes ha sido muy impactado debido a la pandemia del Covid-19, en consecuencia sus ventas se han reducido alrededor del 60%, ya que según las medidas del gobierno R.M N°208-2020-PRODUCE, estos locales solo podrán funcionar al 40% de su capacidad como medidas de restricción del aforo, además para reabrir, deberán implementar un exigente protocolo de bioseguridad, los que se sustentan en el plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 aprobados por el Minsa (Gobierno del Perú, 2020). Dicha situación, ha generado la disminución de sus ventas por la menor afluencia de clientes y los pocos pedidos que atienden, por el contrario, sus costos han aumentado, ya que mantener las medidas de bioseguridad les incrementa los costos operativos. Pese a ello, estas Mypes son administradas normalmente por sus mismos dueños quienes tienen poca experiencia en el manejo de herramientas digitales. Por este motivo, uno de los principales problemas que enfrentan es la falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas, ya que tampoco cuentan con mucho capital para invertir en proyectos tecnológicos.

Por otro lado, los consumidores o comensales, son personas de Lima Metropolitana que buscan el ahorro de tiempo y no encuentran muchas opciones de platos con opción de delivery para consumir sus desayunos, almuerzos o cenas. Además, cuando acuden a los restaurantes, no encuentran rápidamente mesas libres en el establecimiento, por lo que tienen que esperar que se desocupe.

Por este motivo, se creó una aplicación móvil “*Ojo al antojo*” que permite buscar por el nombre de la comida para el desayuno, almuerzo y cena, con opción de servicio de delivery dirigido a los consumidores de Lima Metropolitana que no cuentan con mucho tiempo para preparar sus alimentos, ni tienen tiempo para esperar que alguna mesa se desocupe, sobre todo en las horas de mayor afluencia del restaurante, como es en la hora de almuerzo o cena, por ello valoran mucho la calidad, la variedad de platos (de las tres regiones naturales del país), el ahorro de tiempo y la comida especializada como, los saludables, veganos, vegetariano u otros.

A continuación, se presenta el Business Model Canvas para explicar la idea de negocio.

# CANVAS

# Generación de modelos de negocio

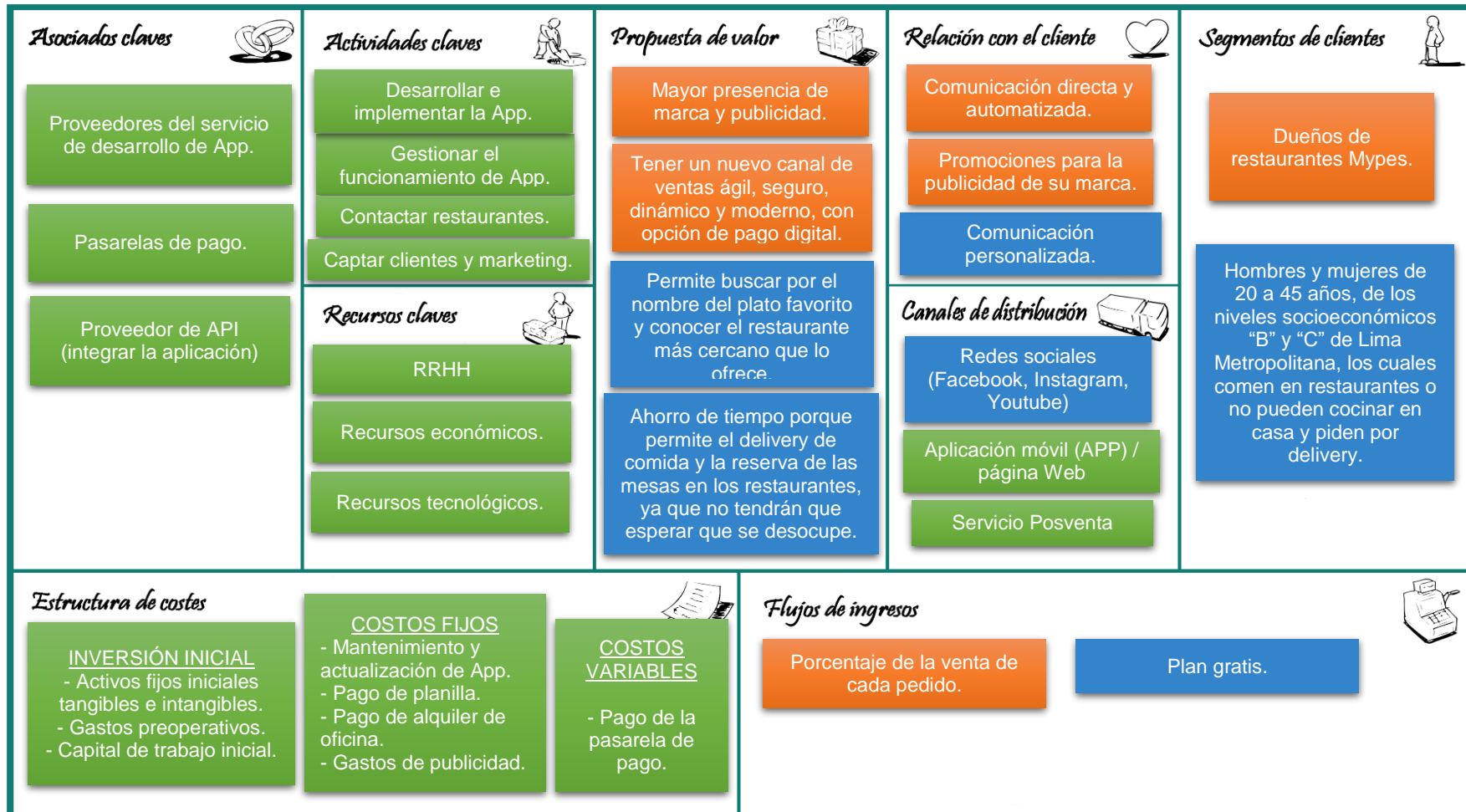


Figura 1. Canvas del negocio.

## **Desarrollo de los nueve cuadrantes del Business Model Canvas (BMC)**

### **Segmentos de clientes**

- **Dueños de restaurantes Mypes:** Son los restaurantes Mypes de Lima Metropolitana, personas naturales o personas jurídicas formales, que cuentan con la documentación en regla y cumplen con todos los protocolos de bioseguridad de EsSalud. Son empresas que ofrecen menús y platos especiales de las regiones naturales del país, a través del servicio de delivery y también atienden en el mismo establecimiento. Además, la comunicación dentro de estas empresas se realiza principalmente por whatsapp, tampoco han incorporado otras soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas, pese a que siempre están buscando maneras para incrementar el número de sus clientes. Además, muchos de estos restaurantes son administrados por sus propios dueños que no manejan bien el marketing digital y tampoco pagan a las agencias publicitarias por el manejo de su marca.
- Hombres y mujeres de 20 a 45 años, de los niveles socioeconómicos “B” y “C” de Lima Metropolitana, los cuales comen en restaurantes o no cocinan en casa y piden por delivery.

### **Propuesta de valor**

- Restaurantes: Tener un nuevo canal de ventas ágil, seguro, dinámico y moderno, con opción de pago digital. Además, les permitirá tener una mayor presencia de marca y publicidad para dar a conocer su arte en el mercado gastronómico.
- Consumidores: Permite buscar por el nombre del plato favorito y conocer el restaurante más cercano que lo ofrece. Además, les genera ahorro de tiempo porque permite el delivery de comida y la reserva de mesas en los restaurantes, ya que no tendrán que esperar que se desocupe.

### **Canales de distribución**

- Se utilizarán las redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube) para llegar a los consumidores.
- Aplicación móvil (APP) / página Web para uso de los restaurantes y los consumidores.
- Servicio Postventa para atender las quejas y reclamos.

### **Relaciones con los clientes**

- Comunicación directa y automatizada con los dueños o representantes de los restaurantes, a través de la misma aplicación, por mensajería instantánea u otros.
- Promociones para la publicidad de la marca de los restaurantes, ofreciendo sus ofertas y descuentos para atraer a más consumidores.
- Se mantendrá una comunicación personalizada con los consumidores para atender a sus consultas, reclamos y sugerencias.

### **Actividades clave**

- Diseñar, desarrollar e implementar la Aplicación móvil para ofrecer el servicio.
- Gestionar el funcionamiento de la aplicación móvil para conectar a los consumidores con los restaurantes.
- Contactar restaurantes para registrarlos en la aplicación como los proveedores de las comidas por delivery.
- Captar a los consumidores y el marketing, a través de la publicidad en medios digitales.

### **Recursos clave**

- Recursos humanos, con todos los profesionales que forman parte del equipo de trabajo de la empresa.
- Recursos tecnológicos, se refiere a la aplicación móvil, al software, hardware y la base de datos de todos los usuarios (restaurantes y consumidores).
- Recursos económicos, es el dinero necesario para financiar el proyecto.

### **Socios clave**

- Proveedores del servicio de desarrollo de App, como es la agencia digital que se encargará del diseño, desarrollo e implementación de la aplicación móvil.
- Proveedor de API (integrar la aplicación) que viene a ser la interfaz de programación para que de la aplicación se comunique con otras aplicaciones ya existentes.
- La pasarela de pagos para realizar el pago de los pedidos por la misma funcionalidad de la aplicación móvil.

## **Estructura de costos**

- Inversión Inicial: Conformado por los activos fijos iniciales tangibles e intangibles, los gastos pre operativos y el capital de trabajo inicial.
- Costos Fijos: Lo conforman los costos de mantenimiento y actualización de App, los pagos de planilla, los gastos por pago de alquiler de oficina y los gastos de publicidad.
- Costos Variables: Corresponde al pago de la pasarela de pago.

## **Fuentes de ingreso**

- Restaurantes: Corresponde a un porcentaje de la venta de cada pedido, la aplicación permite a los dueños de los restaurantes tener un nuevo canal de ventas a un costo mínimo, la cual corresponde a una comisión del 15% sobre el precio de cada pedido.
- Consumidor: Todos los consumidores pueden acceder a la aplicación móvil sin costo alguno, es decir se ofrece el plan gratis.

## **2.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer**

Esta propuesta de negocio permite conectar a los consumidores con los restaurantes Mype de Lima Metropolitana para que las personas puedan ubicar su platillo favorito, permitiendo el ahorro de tiempo para los consumidores y generando oportunidades para estas micro y pequeñas empresas. Con este modelo de negocio, las personas podrán visualizar una diversidad de platillos para el desayuno, almuerzo y cena, y buscar su plato preferido entre los restaurantes más cercanos de su domicilio, los cuales están registrados en la aplicación.

Como parte de la funcionalidad, a través de la aplicación, los consumidores podrán solicitar el pedido por delivery o elegir la opción de recojo presencial. Además, la aplicación permite hacer las reservas de las mesas para que los clientes no pierdan mucho tiempo esperando que se desocupe.

Esta aplicación ofrece un servicio ágil, seguro y dinámico, disponible las 24 horas del día y todos los días del año, la entrega a domicilio lo efectúan los mismos restaurantes, de acuerdo a su horario de atención.

Los consumidores son personas que trabajan, estudian o tienen familia y cuentan con poco tiempo para cocinar, por lo que buscan en internet opciones que comer, tales como: menús, platos típicos, platos especiales o algo exótico o único, entre otras opciones más saludables.

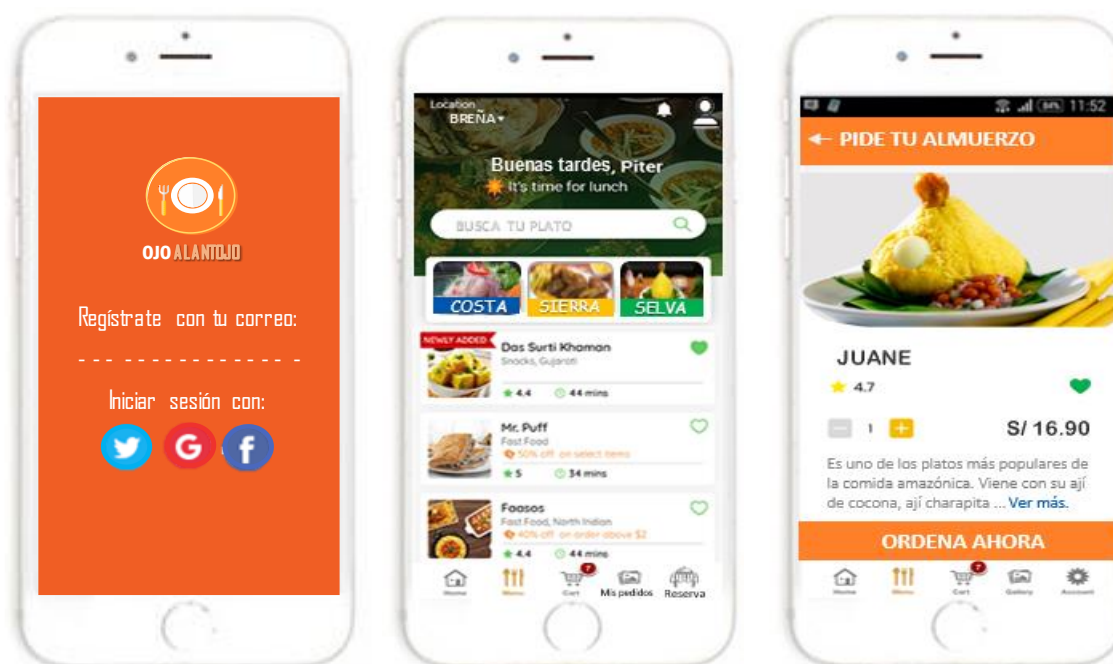
Además, quieren pasar momentos agradables en familia en su restaurante, además estos consumidores valoran mucho la calidad, la variedad de platos y el ahorro de tiempo.

Por otro lado, para los restaurantes Mype, la aplicación permite la visibilidad de su marca y dar a conocer su arte en el mercado, generando mayores oportunidades en el mercado gastronómico, permitiendo satisfacer su necesidad de incrementar sus ventas haciendo uso eficiente de su capacidad instalada, incorporando nuevas herramientas que le permitan modernizarse y dejar de ser un restaurante tradicional, a la vez que puedan aumentar sus ingresos sin necesidad de invertir más en infraestructura. Además, con la aplicación, podrán tener mayor publicidad de su marca y ganar reconocimiento. Por último, no tendrán que manejar dinero en efectivo, ni disponer de un personal en caja para que realice la cobranza de sus consumidores, ya que los comensales que compren por la aplicación pagarán de forma digital y por la misma funcionalidad de la aplicación móvil.

El pago del consumidor se podrá efectuar con cualquier tipo de tarjeta de crédito o débito, sea Visa o MasterCard.

Sin duda, la aplicación permitirá a los dueños de restaurantes tener un nuevo canal de ventas a un costo mínimo, la cual corresponde a una comisión del 15% sobre el precio de cada pedido.

## PROCESO DE COMPRA DE COMIDA POR LA APLICACIÓN MÓVIL





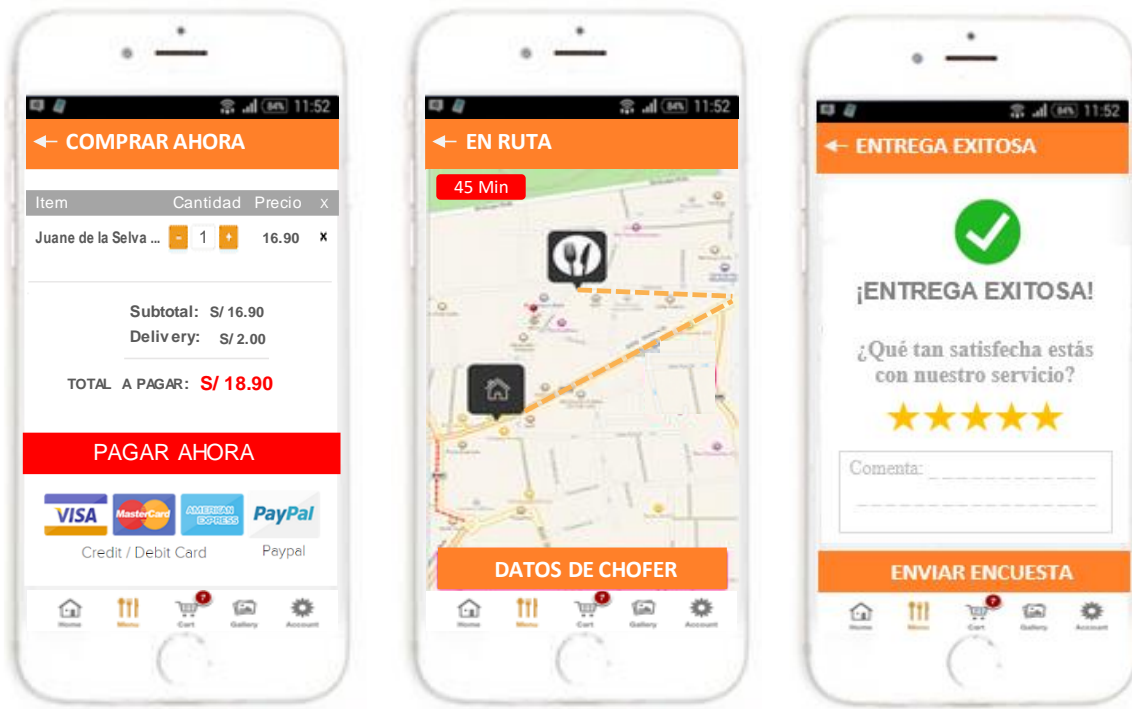


Figura 2. Imágenes de la aplicación móvil.

## RESTAURANTES: PROCESO DE REGISTRO EN APLICACIÓN Y ATENCIÓN DEL PEDIDO

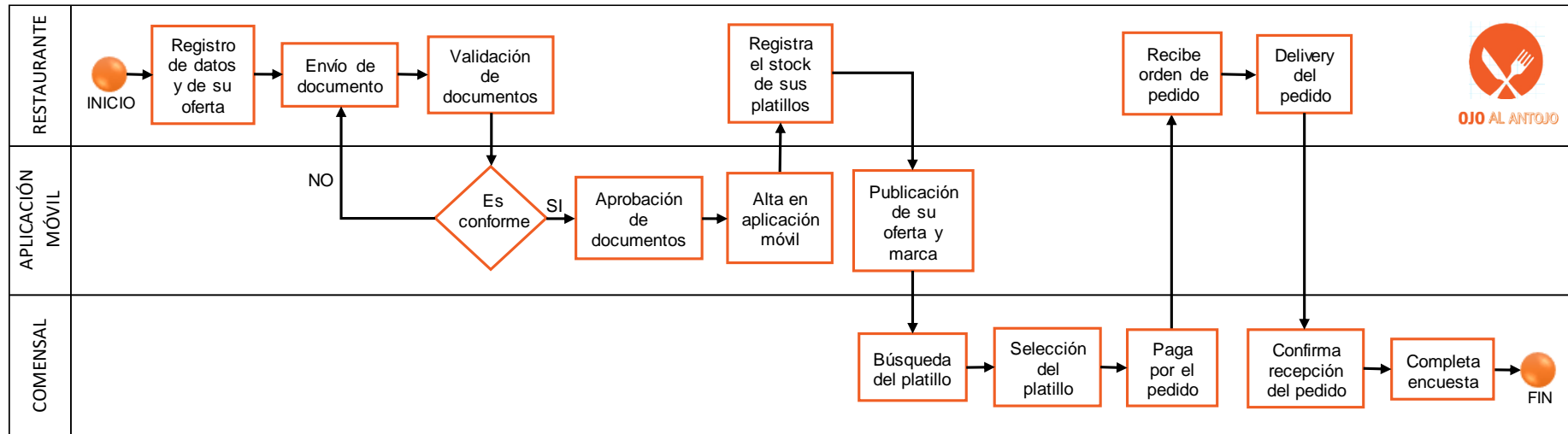


Figura 3. Flujo de proceso de registro de restaurantes y atención del pedido.

El proceso de registro de los restaurantes en la aplicación es revisado por el personal de ventas y aprobado por el Encargado de Administración para asegurar que los restaurantes cumplan con los requisitos que exige la empresa, tales como ser formal, contar con el certificado sanitario y disponer de los recursos para hacer el delivery, luego de la aprobación que demora en promedio dos días, el dueño del restaurante podrá ser dado de alta para empezar a publicar su oferta de comida en la aplicación móvil y empezar atender los pedidos.

## CONSUMIDOR: FLUJO DE PROCESO DE VENTA Y ATENCIÓN DEL PEDIDO

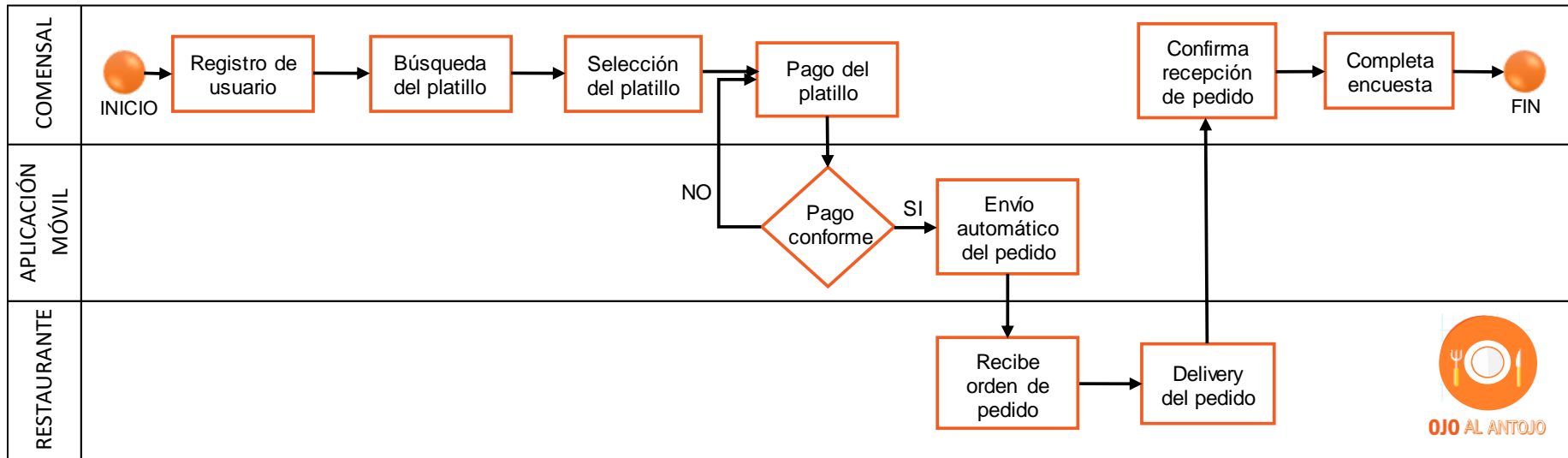


Figura 4. Flujo de proceso de venta y atención del pedido.

El flujo del proceso de ventas y atención del pedido de los consumidores (o comensales) inicia con el registro de los datos de la persona en la aplicación móvil, luego de ello recién podrá acceder a las funcionalidad de la aplicación y realizar la búsqueda del plato de comida, hacer su pedido, el pago hasta completar una encuesta para calificar su experiencia de compra.

## 2.3 Equipo de trabajo

### ANDIA GONZALES, JUAN JOSE FRANCISCO



Administrador de Banca y Finanzas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y técnico de Administración Bancaria. Con especialidad en la venta de tangibles e intangibles y la atención del cliente en las empresas del rubro financiero. Su principal logro es haber implementado el sistema de interconexión bancaria para el pago en línea de los clientes. Actualmente, es encargado de gestionar los flujos de caja y las obligaciones financieras. Tiene habilidades numéricas, capacidad de análisis y de planificación. Por ello, en la empresa podrá aportar con la gestión de los recursos económicos y financieros en la empresa.

### ARAUJO OSCO, MAGALLY ELIZABETH



Contador Público por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Maestría en comportamiento organizacional y de recursos humanos, con estudios previos en Administración de Empresas y especializada en la gestión de recursos humanos con quince años de experiencia. Su principal aporte fue implementar el sistema SAP en el área de recursos humanos para la automatización de los procesos. Tiene un alto nivel de responsabilidad, entendimiento interpersonal, trabajo en equipo y competencias de liderazgo. Por este motivo, en la empresa podrá aportar formando equipos de alto rendimiento, en la gestión humana y la gestión laboral.

### CHOQUE CONDORI, NATALY GABY



Es Contador Público por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), especializada en contabilidad tributaria con siete años de experiencia laboral. Actualmente, se desempeña como asistente contable en una empresa corporativa del rubro ferretero. Su mayor aporte fue implementar un software contable en su área. Es una persona con habilidades para los cálculos numéricos, con gran sentido de orden y con capacidad de análisis. Por este motivo, su aporte en la empresa será llevar la contabilidad de las operaciones y de la tributación ante el fisco.

### MENESES LAURA, BRIGITTE LESLY



Administrador de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) con estudios técnicos como Administrador Industrial de SENATI. Especializada en la atención al cliente con más de tres años de experiencia como asistente comercial. Actualmente, trabaja como asistente de atención al cliente en una empresa de la industria química. Su mayor logro fue reducir en 10% las quejas y reclamos de los clientes. Tiene habilidades de resolución de problemas, negociación y para relacionarse con otros. Por este motivo, en la empresa podrá encargarse de la atención de los clientes, a través del soporte comercial y la gestión de los reclamos.

### ROCANO JIMÉNEZ, MANET SOLVY



Contadora Pública por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con estudios previos en Administración de Empresas. Maestría en Comercio Exterior y Diplomado en Finanzas y Logística. Especializada en la gestión comercial con diecisiete años de experiencia en empresas de Alimentos, Automotriz y Comercio Exterior. Su mayor logro fue crear y administrar su propia empresa. En la actualidad trabaja para una empresa de Estados Unidos desde Perú. Tiene habilidades para el análisis de cuentas, la negociación y el pensamiento estratégico. Por ello, en la empresa podrá captar y negociar con clientes y liderar el área comercial.

### **3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Análisis externo:**

##### **3.1.1 Análisis PESTEL**

###### **3.1.1.1 Político-legal**

A nivel político, el Perú no atraviesa su mejor momento, principalmente por la incertidumbre política que generan las elecciones presidenciales y legislativas para el once de abril de 2021, aunque se presenta como un escenario con cierta estabilidad que permite la continuidad de la democracia, con elecciones cada cinco años (Andina, 2020).

Con respecto a los factores legales, el gobierno ha aprobado leyes que le permiten regular y promocionar los negocios de comida, por ejemplo, la Ley N°30021, aprobada en el 2018, es la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable enfocados a niños y adolescentes (El Peruano, 2017). Además, encontramos a la norma sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA se establece los principios generales de higiene, saneamiento y buenas prácticas de manipulación que deben evidenciar los restaurantes con el fin de obtener la certificación sanitaria emitida por la municipalidad de su distrito (Digesa, 2018).

Asimismo, en la actualidad el Minsa ha dispuesto medidas para que los restaurantes puedan reabrir sus operaciones en plena pandemia del COVID-19, los que se expresan en los protocolos de bioseguridad y los relacionados al Aforo, pues, de acuerdo a la R.M N°208-2020-PRODUCE los restaurantes podrán funcionar solo al 40% de su capacidad total (Gobierno del Perú, 2020). Siendo el impacto negativo en los restaurantes que buscan reabrir sus negocios, ya que no podrán trabajar a su capacidad total durante la emergencia sanitaria.

Otras medidas de gobierno son los relacionados a la inmovilización social obligatoria para frenar el avance del Covid-19, la cual establece retornar a la inmovilización los domingos y los demás días desde las 10pm hasta las 4am, lo que genera favorece al negocio, ya que el servicio de restaurante con entrega a domicilio (delivery) puede efectuarse los domingos de inmovilización, según precisa el Decreto Supremo N° 139-2020-PCM (El Peruano, 2020).

###### **3.1.1.2 Económico**

En el presente año, las proyecciones de crecimiento del PBI nacional fueron impactados negativamente por los efectos del COVID-19, por lo que se estima que el PBI sea de -12.5% para el 2020 (BCRP, 2020). Sin embargo, las proyecciones para el 2021 estiman un

incremento de +11.5%, por la cual se prevé que mantendríamos el mismo nivel de crecimiento antes de la pandemia para finales del 2021 (BCRP, 2020). Es decir, se proyecta tener una estabilidad económica para los siguientes años, motivado por la inversión privada y los nuevos emprendimientos como el nuestro.

Asimismo, en temas de inflación, se estima que este indicador macroeconómico se mantenga dentro del rango porcentual meta de 1% a 3% para el 2021, lo que significa que existirá cierta estabilidad en los precios de los productos, servicios y alimentos, sin cambios drásticos en los precios (BCRP, 2020)

Si hablamos del sector, antes de la pandemia, todo el subsector de restaurantes había crecido en 5.86% en noviembre de 2019 en comparación del mismo periodo del año anterior, llevando un total de 32 meses de constante crecimiento, en consecuencia todo el año 2019 habría crecido 4.93%, frente al crecimiento de 3.50% en el 2018 (Inei, 2020). Este crecimiento sería motivado por las actividades de pollerías, comida criollas, comidas rápidas, restaurantes, cevicherías y más, los que ofrecen las promociones por aplicativos, publicidad, formatos variados de almuerzos, atención personalizada, entre otros (Inei, 2020).

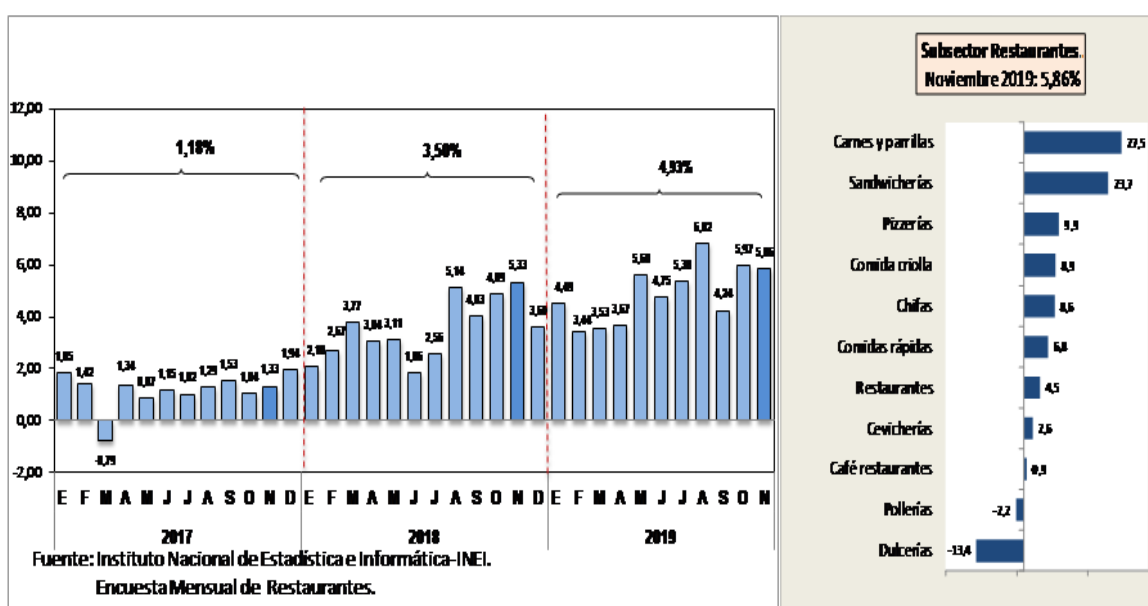


Figura 5. Producción del subsector restaurantes (variación porcentual respecto a similar mes del año anterior). Por INEI, 2020.

A partir de la pandemia del COVID-19 muchos restaurantes del país han quedado evidenciados y se observa la necesidad de incorporar nuevas soluciones, como incluir el servicio de delivery o incluir herramientas de marketing digital. Además, por disposiciones

del Gobierno, estos negocios empezaron a reabrir desde el 20 de julio del presente año, previo a ello han tenido que cumplir con una serie de medidas para la prevención de la enfermedad, los que se precisan en el “plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19”, en la cual se exponen todos los lineamientos que deberán ser aprobados por el MINSA antes de reabrir sus operaciones (Gobierno del Perú, 2020). Dicha situación, ha generado que los restaurantes tengan menos ingresos por la menor afluencia de consumidores y los pocos pedidos que atienden, sin embargo, sus costos han aumentado, ya que implementar y mantener las medidas del MINSA les ha incrementado los costos del negocio.

De acuerdo a la Asociación de hoteles, restaurantes y afines (Ahora Perú), el negocio de restaurantes ha sido verdaderamente afectado y ha perdido alrededor de US\$5,550 millones en ventas en lo que va el año 2020, y según proyecta, con la reactivación de las ventas, es muy probable que solo lleguen a un 40% o 50% sobre los niveles de ventas totales que tenían antes de la Pandemia (Rpp, 2020). Además, según la presidenta de la Asociación Ahora Perú, Blanca Chávez, se supo que alrededor de 60% de los restaurantes podrían reabrir en Julio, lo que representa unos 6 millones de personas que regresarían a trabajar, además indicó que, al menos el 35% de los restaurantes habían quebrado consecuencia de la paralización por el COVID-19 (Ahora-Perú, 2020).

Ante la situación, los pedidos de comida por delivery a través de las aplicaciones móviles han crecido, principalmente impulsado por la penetración de las aplicaciones como Glovo, UberEats y Rappi, obligando a muchos restaurantes a usar este servicio para tener mayor alcance, lo que también ha impulsado el crecimiento del negocio de restaurantes entre el 4% y 5% en el 2019 (CCL, 2020).

Por otro lado, el Estado también está apoyando a las Mypes, a través del Fondo de Apoyo Empresarial (FAE-MYPE) que brinda financiamiento para enfrentar sus problemas económicos como Capital de Trabajo (COFIDE, 2020). También existen concursos para capital semilla dirigidos a los emprendimientos a través de entidades públicas o privadas, los que se listan en la red de Perú Emprende, en la cual se encuentra a Startup Perú, innóvate Perú u otras organizaciones privadas como Wayra, Emprende UP, Acción emprendedora y más (Perú Emprende, 2020). Otras formas de financiamiento no tradicional son los inversionistas ángeles, quienes a parte de su dinero también pueden ofrecer asesorías, experiencias y su red de contactos; asimismo está el Crowdfunding como otra forma de



financiamiento colectivo efectuando la recolección de montos pequeños a cambio de acciones (PQS, 2019).

### **3.1.1.3 Social-cultural**

De acuerdo a los informes de Nielsen y estudios de Global sobre tendencias de comida fuera de hogar, se sabe que el 42% de los peruanos “comen fuera de su casa por lo menos una vez por semana” y ocupa el segundo lugar después de Brasil (51%). En el estudio se explica la necesidad de los consumidores peruanos de buscar ofertas variadas para satisfacer su necesidad básica de alimento. Asimismo, se identificó que el 29% de la población afirma que “come fuera de casa entre 2 a 3 veces al mes”, esto nos permite concluir que los peruanos salen a comer fuera de casa no solo por ocasiones especiales, sino porque es una forma de vida (Nielsen, 2016).

El mismo estudio de Global de Nielsen (2016) revela que el 51% de los peruanos acuden a los restaurantes que son formales, además el 70% prefieren comer “el almuerzo” fuera de casa, seguido de “la cena” con una preferencia del 51% en total y “el desayuno” de 10%. También revela que la falta de tiempo para cocinar ha generado que se incremente la oferta gastronómica, pudiendo comprar comida por delivery o para pasar a recoger. Sobre el recojo de comida, se sabe que el 50% lo hace “por lo menos una vez” y el 30% lo hacen “varias veces por semana” (Nielsen, 2016).

Además, dicho estudio revela que los peruanos se preocupan más por los ingredientes para evitar los colores y sabores artificiales (66.5%), las hormonas y antibióticos (55%) y las grasas trans y saturadas (54%), por lo que concluye describiendo los retos para atraer a los consumidores peruanos, tales como la calidad de los ingredientes y alimentos, la cercanía, el precio razonable, la rapidez y el buen servicio.

Finalmente, el estudio concluye informando sobre las tendencias de los consumidores consecuencia de ser más educados y conectados, los que ahora están reduciendo el consumo de comidas altos en azúcar, grasas o sodio; además buscan comer ingredientes simples y menos procesados.

Por otro lado, según la información del campus Romero, para que los restaurantes se encuentren a la vanguardia deben ir con la tendencia respecto a la gestión de restaurantes. Un ejemplo de ello, es aplicar el marketing de redes sociales, ya que a la gente le gusta tomar

foto a su comida y compartirlo por Instagram, el efecto que genera esta publicidad puede ser mayor que el marketing convencional. Otra tendencia es la comida saludable que los consumidores están prefiriendo para estar sanos, tampoco se puede obviar la especialización de los restaurantes y el servicio personalizado que buscan los consumidores (Campus Romero, 2019).

Los comensales peruanos también buscan el ahorro de tiempo, por lo que optan por reservar las mesas de los restaurantes para evitar las colas, y lo hacen por internet evitando llamar por teléfono, además crece el servicio de delivery y el pick up, la cual consiste en tener listo el pedido en el local para ser recogido por el consumidor (Perú-Retail, 2020).

También se sabe que las personas de 18 a 35 años son las que más usan la aplicación para pedir comida por delivery y las aplicaciones que usan son las más conocidas como Glovo, UberEats y Rappi (CCL, 2020).

#### **3.1.1.4 Tecnológico**

De acuerdo al estudio del consumidor digital de Ipsos 2018, revela que el 18% de los peruanos compran en línea y la penetración del smartphone es de 50%, además la gente usa el internet para buscar información con el fin de obtener retroalimentación sobre su compra o comparar precios, lo que hacen antes, durante y después de la compra (Ipsos, 2018).

A nivel de la población adulta, se sabe que el 22.7% de la población paga a través de su celular inteligente, según el IX informe de tendencias de medios de pago de Minsait Payments del 2019 (Andina, 2019). Además, la principal barrera para utilizar al Smartphone como medio pago es sin duda la desconfianza de los peruanos que representa un 31.6%, seguido de las limitaciones de tienen los establecimientos que no tienen opciones de pago digital en un 19.8% y otras barreras, como el hecho que las personas no encuentran necesario pagar a través de su celular que representa un 15.5%, entre otras de menor representación (Andina, 2019).

De acuerdo al Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2017 de la consultora Arellano Marketing, concluye que el mundo digital lo conforman las mujeres en un 54% y los varones lo conforman en 46% (PQS, 2018). Mientras tanto, las personas que tiene entre los 25 a 34 años son los más conectados en un 37%, seguido de las personas de 18 a 24 años que

representan el 25%, mientras que los de 35 a 45 años representan el 24% y, finalmente, los de 46 a más que participan en un 14% (PQS, 2018).

### **3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter:**

#### **3.1.2.1 Poder de negociación de los Clientes – Medio**

Los clientes de la industria son muchos consumidores o comensales quienes son lo que pagan por comer en los restaurantes, es decir hay bastantes clientes que están dispuestos a pagar por platos de comida de buena calidad, limpieza u otra propuesta de valor. Sin embargo, así como *hay bastantes consumidores*, también *existen muchos restaurantes* como proveedores de los platos de comida. Por este motivo, se concluye que **el poder de negociación de los clientes es medio**, ya que, así como existen muchos consumidores, también existen muchos restaurantes, por ello los clientes podrían aumentar su capacidad de negociación, ya que fácilmente podrían cambiar de restaurantes por otro de mejor calidad o por aquel que le ofrezca el precio más bajo. Es decir, los clientes suelen ser muy sensibles a los cambios de los precios y podrían poner bajo presión a los restaurantes, elevando su poder de negociación a un punto medio.

#### **3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores – Bajo**

Los proveedores en la industria son los que suministran los insumos y materiales para la preparación de los menús y otros platos de comida. Estos son, los proveedores de verduras, abarrotos, productos lácteos, carnes, embutidos u otros, además de los materiales de empaque, bolsas, platos y cubiertos u otros. En general, en la industria podemos encontrar muchos proveedores mayoristas y minoristas, en mercados o supermercados que ofrecen estos insumos o materiales, por lo tanto, se concluye que **el poder de negociación de estos proveedores es bajo**.

Por otro lado, en el sector, los restaurantes son los que ofrecen los alimentos preparados a los consumidores, es decir *son los proveedores de los menús* o platos especiales listos para el consumo. Como se puede evidenciar, también existe una gran cantidad de restaurantes que ofrecen sus platillos, algunos más diferenciados que otros, por este motivo muchos restaurantes pueden optar por bajar sus precios para captar más comensales, peor aún sino

tienen una clara diferenciación. En consecuencia, el poder de negociación de estos restaurantes se reduce a un punto medio o moderado.

Finalmente, también existen muchos proveedores que brindan los servicios de desarrollo de aplicaciones móviles, ya que en el mercado existen muchas agencias que realizan el desarrollo de Apps, a nivel nacional e internacional, algunos de ellos son: Data Trust, Doapps, Perú Apps, Vex soluciones, Touch mobile, Apoyo digital, entre otros. Por este motivo, el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

### **3.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes – Medio**

En el mercado se puede contar con muchos competidores potenciales que podrían desarrollar una aplicación para vender sus platos de comida con opción de delivery. Entre ellos, los mismos restaurantes que podrían desarrollar su propia aplicación móvil o los negocios que venden insumos o materiales que también podrían incursionar en la industria.

Sin embargo, **la amenaza de nuevos competidores entrantes es intermedio o Medio**, ya que no les resultará muy fácil de entrar al negocio, principalmente por las barreras de entrada como las *inversiones de capital*, ya que los nuevos ingresantes tendrán que contar con un significativo recurso económico para desarrollar la aplicación móvil, para mantener un capital de trabajo y para disponer del personal, la infraestructura u otros gastos. Otra forma de crear barreras de entrada es crear una *diferenciación del producto*, por ejemplo, con una aplicación que los diferencie de los demás por su propuesta de valor para los restaurantes.

### **3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos – Alto**

Existen muchos productos sustitutos para las comidas que ofrecen los restaurantes, tal es el caso de las comidas al paso, las hamburguesas u otros fast food, además están las juguerías, kioscos de galletas o golosinas, servicios de cáterin, o simplemente los alimentos que preparan los mismos consumidores en sus casas u otros que sustituyen a las comidas que ofrecen los restaurantes. Otro factor que determina el nivel de la amenaza, es la cercanía de los productos sustitutos al consumidor, lo que aumenta la propensión a sustituir. Por ello, se determina que **la amenaza de los productos sustitutos es alta**.

### **3.1.2.5 Rivalidad entre los competidores – Alto**

Sin duda la rivalidad entre los competidores es alto, lo que conlleva que muchos restaurantes poco diferenciados tengan que brindar promociones y hacer fuertes campañas publicitarias, con show en vivo incluido, consecuencia de la fuerte rivalidad en el mercado.

Esta situación, ha generado que muchos restaurantes se especialicen y ofrezcan otros formatos de negocio, como los orientados a los alimentos saludables (eco-friendly) con insumos, materiales y toda la logística orientada a estos principios ecológicos (vajillas, empaques, utensilios, otros). También se pueden encontrar restaurantes sin gluten, veganos, vegetarianos, keto, platos de la selva, de la costa o sierra, entre otros especializados en el mercado (Perú-Retail, 2020). En el mercado, los restaurantes también pueden clasificarse como: los de tercera clase o de dos tenedores, segunda clase o de tres tenedores, primera clase o de cuatro tenedores, o los de lujo o de cinco tenedores, los cuales pueden definir el precio de sus comidas.

Asimismo, estos negocios se han visto obligados a incluir nuevas soluciones para mejorar su competitividad y presencia en el mercado, por ejemplo, han incorporados sus servicios de delivery o han ampliado sus horarios de atención, han implementado estrategias de marketing de experiencias u otros, incluso algunos se han asociado con otras empresas para captar más clientes, tal es el caso de la aplicación móvil “Mesa 24/7” que trabaja con muchos restaurantes para que los consumidores puedan reservar, ordenar y pagar por adelantado, de esta manera evitar las demoras y las colas en los restaurantes.

En conclusión, la rivalidad entre los competidores es alta, por la fuerte competencia que existe entre los restaurantes para ganar más clientes.

### 3.2 Análisis interno. La cadena de valor.

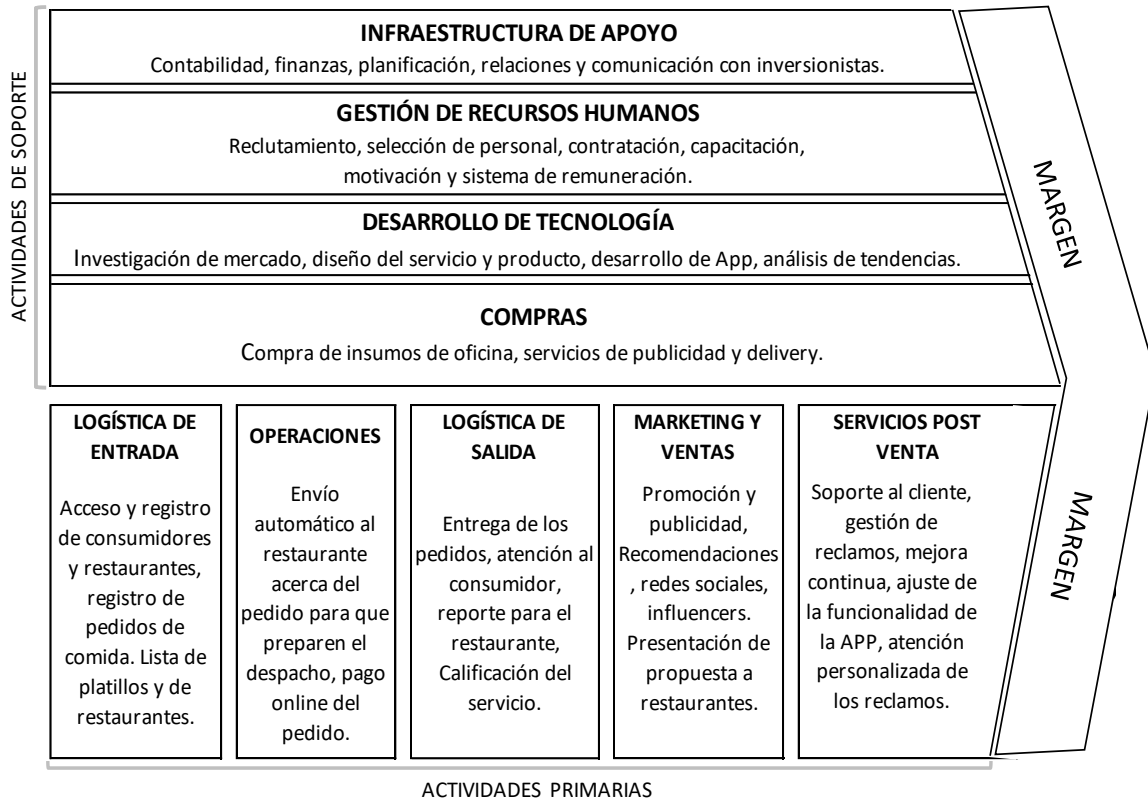


Figura 6. Cadena de valor.

### 3.3 Análisis FODA.

Tabla 1  
*FODA cruzado*

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo de trabajo con experiencia en manejo de redes sociales, diseño de estrategias, negociación y ventas.</li> <li>2. Se tiene una lista de contactos de restaurantes Mype.</li> <li>3. Se cuenta con personal con amplios conocimientos contables y financieros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene personal con conocimiento en desarrollo de App.</li> <li>2. Falta de experiencia trabajando con restaurantes.</li> <li>3. Faltan recursos económicos para completar la inversión total.</li> <li>4. No se tienen aliados comerciales estratégicos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO: ESTRATEGIA</b>	<b>DO: ESTRATEGIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor penetración del Smartphone y compras online</li> <li>2. Restaurantes especializados y con nuevos formatos de servicio con opción de delivery</li> <li>3. Disminución de las ventas en los restaurantes como consecuencia de la Pandemia.</li> <li>4. Restaurantes Mypes que buscan crecer y desarrollarse</li> <li>5. Crecimiento de los pedidos de comida por delivery.</li> <li>6. Opciones financiamiento no tradicional para nuevos emprendimientos y empresas Mype.</li> <li>7. Nuevas tendencias de los consumidores que piden comidas más saludables, sin azúcar o grasas, etc.</li> <li>8. Medidas de inmovilización obligatoria para frenar el avance del Covid-19</li> </ol>	<p>O1-O5-O8-F1: Aprovechar la penetración del Smartphone para diseñar una APP de descarga gratuita para que los consumidores puedan encontrar y pedir comida por delivery que ofrecen los restaurantes, así no tendrán que salir de casa, principalmente por las medidas de inmovilización social.</p> <p>O2-O7-F1: Negociar y crear una red de restaurantes asociados al servicio de nuestro aplicativo móvil para ubicar y mostrar una variedad de platos de comida como menús, comidas típicas, exóticas y platos especializados de todas las regiones del país.</p> <p>O3-F1-F2: Realizar presentaciones de negocio a los restaurantes para captar a los primeros clientes (restaurantes) de nuestra lista de contactos de restaurantes Mype que fueron afectados por la pandemia del Covid-19 y que buscan incrementar sus ventas.</p> <p>O5-F1: Crear publicidad en redes sociales (facebook, instagram, LinkedIn, YouTube) para captar a los consumidores que pidan sus comidas a través de nuestra aplicación móvil.</p>	<p>O7-D2: Elaborar un plan de capacitación del personal para fortalecer su experiencia en el rubro de restaurantes y para que se mantengan informados de las tendencias del negocio.</p> <p>O6-D3: Solicitar financiamiento no tradicional a terceros que quieren invertir en el proyecto (personas naturales o jurídicas).</p> <p>O2-O7-D4: Trabajar con influencers, administradores de grupos especializados de Facebook, especialistas del sector o bloggers para que hablen de las tendencias del consumo, de los restaurantes especializados y de nuestra aplicación móvil como estrategias de marketing y publicidad.</p>

<b>AMENAZAS</b>	<b>FA: ESTRATEGIA</b>	<b>DA: ESTRATEGIA</b>
<p>1. Fuerte rivalidad en el mercado.</p> <p>2. Desconfianza de los consumidores para pagar por medios digitales</p> <p>3. Cambios constantes de tecnología.</p> <p>4. Cambios constantes de los decretos y medidas del Gobierno.</p>	<p>A1-F1: Posicionar la marca de la empresa en redes sociales y a través de google Ads con el posicionamiento web pagado.</p> <p>A1-F1: Aplicar la estrategia de diferenciación para generar ventaja competitiva en el mercado, brindando un servicio que permita conectar a los consumidores con los restaurantes, permitiendo así aumentar la visibilidad de marca del restaurante en el mercado.</p> <p>A4-F3 Elaborar un plan de contingencia ante los cambios constantes de la política nacional. Además, contar con un personal dentro el área contable que analice los decretos y medidas del gobierno para respetar la Ley y tomar las medidas de previsión que correspondan.</p>	<p>A2-D4: Contratar pasarelas de pago que generen confianza entre el público.</p> <p>A3-D1: Crear un área de investigación y desarrollo de la tecnología (APP) y contratar a un profesional con experiencia en diseño, mantenimiento, soporte y actualización de App.</p>

Fuente: Elaboración propia.



### 3.4 Visión

Ser la empresa líder en el mercado gastronómico y a nivel nacional que permita conectar a los consumidores con los restaurantes Mypes, permitiendo el ahorro de tiempo y generando oportunidades comerciales para las Mypes.

### 3.5 Misión

Conectar a las personas que desean comer platos especiales, con los restaurantes Mypes que buscan dar a conocer su arte en el mercado gastronómico, a través de una aplicación móvil que permita el ahorro de tiempo para los consumidores y generar oportunidades comerciales para las Mypes.

### 3.6 Estrategia Genérica

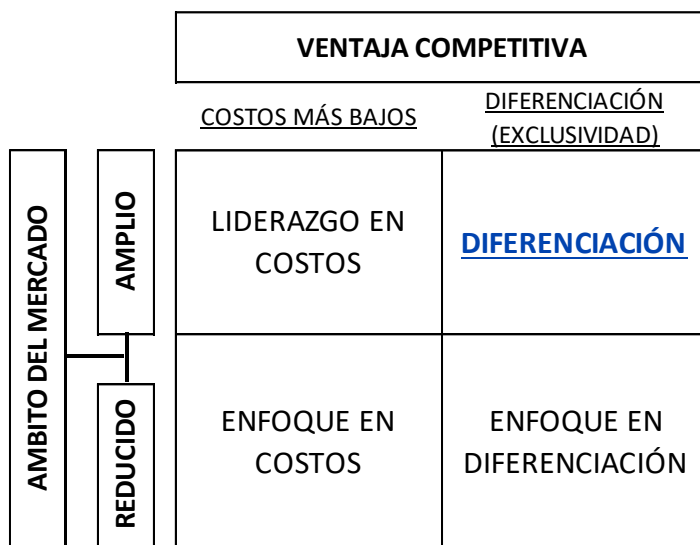


Figura 7. Cadena de valor.

De acuerdo el análisis de micro y macro entorno del mercado gastronómico, se definió aplicar la estrategia genérica de Michael Porter de *diferenciación* para generar una ventaja competitiva en el mercado, ya que nos enfocamos en un segmento de mercado *amplio*.

Por este motivo, la aplicación móvil funciona como nexo entre los consumidores que desean comer menús, platos típicos, platos especiales o algo exótico y único, con los restaurantes Mypes de Lima Metropolitana que buscan dar a conocer su arte en el mercado gastronómico, brindándoles mayores oportunidades de ventas en el sector. Con esta propuesta, los consumidores que utilicen la aplicación podrán ubicar todos los platillos que ofrecen los restaurantes, a través de un servicio ágil, seguro y dinámico, disponible las 24 horas del día y todos los días del año. Además, con este modelo de negocio, las personas podrán visualizar una variedad de platillos para el desayuno, almuerzo y cena, y buscar su plato preferido entre los restaurantes más cercanos de su domicilio para solicitarlo por delivery o elegir la opción de recojo presencial, permitiéndoles el ahorro de tiempo. Además, la aplicación permite hacer las reservas de las mesas para que los consumidores no pierdan mucho tiempo esperando que se desocupe.

### **3.7 Objetivos Estratégicos**

Se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionar la marca como la primera opción en el mercado gastronómico de Lima Metropolitana que permita conectar a los consumidores con los restaurantes Mypes para el quinto año de operaciones.
- Cumplir con el 100% de los procedimientos operativos y técnicos para evitar las desviaciones en el funcionamiento de la aplicación móvil, la cual será medido anualmente con el número de incidencias operativas y las caídas del sistema.
- Mantener el desempeño de todos los trabajadores a un 90% para todos los años, la cual será medido con la evaluación de 180 grados y promovido por el plan de capacitaciones y de motivación del personal.
- Maximizar el retorno sobre la inversión, con un ROI de 30% anual.

## **4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO**

### **4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis**

Se efectuarán investigaciones de tipo cualitativo, bajo el método de exploración a través de entrevistas para validar la hipótesis del problema, cuyo experimento se precisa en la herramienta Experiment board (Figura N°10).

#### **4.1.1 Hipótesis del problema**

##### **Cliente: Restaurantes**

Son los restaurantes Mypes de Lima Metropolitana, personas naturales o personas jurídicas formales, que cuentan con la documentación en regla y cumplen con todos los protocolos de bioseguridad de EsSalud. Son empresas que ofrecen menús y platos especiales de las regiones naturales del país, a través del servicio de delivery y también atienden en el mismo establecimiento. Además, la comunicación dentro de estas empresas se realiza principalmente por whatsapp y no han incorporado otras soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas, pese a que siempre están buscando maneras para incrementar el número de sus clientes. Además, muchos de estos restaurantes son administrados por sus propios dueños que no manejan bien el marketing digital y tampoco pagan a las agencias publicitarias por el manejo de su marca.

##### **Hipótesis del problema:**

Falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar las ventas de los restaurantes Mype.

##### **Método y criterio:**

La hipótesis del problema planteado y el supuesto de mayor riesgo se valida con el método de *exploración*, ya que efectuaremos *entrevistas en profundidad* dirigidos a los dueños de los restaurantes o a las personas que toman las decisiones dentro de estas empresas. Para tal fin, se consideró el criterio de éxito de 16/26.

## Diseño del experimento:

Tabla 2

*Diseño / metodología del experimento*

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN																								
Tipo de estudio:	Cualitativa.																							
Técnica de estudio:	Entrevistas en profundidad.																							
Herramienta que se usa:	Cuestionario de preguntas.																							
Diseño de cuestionario:	Con preguntas abiertas.																							
Método de muestreo:	No probabilístico (De juicio).																							
Universo (N):	<table border="1"><thead><tr><th>CONCEPTO</th><th>%</th><th>N° RESTAURANTES</th><th>FUENTE</th></tr></thead><tbody><tr><td>Total de restaurantes a nivel nacional</td><td></td><td>220,000</td><td>Gestión, 2019</td></tr><tr><td>Restaurantes en Lima Metropolitana</td><td>36.42%</td><td>80,124</td><td>Inei, 2018</td></tr><tr><td>% Empresas MYPE</td><td>99%</td><td>79,332</td><td>Inei, 2018</td></tr><tr><td>35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.</td><td>65%</td><td>51,566</td><td>Ahora Perú, 2020</td></tr></tbody></table>				CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE	Total de restaurantes a nivel nacional		220,000	Gestión, 2019	Restaurantes en Lima Metropolitana	36.42%	80,124	Inei, 2018	% Empresas MYPE	99%	79,332	Inei, 2018	35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.	65%	51,566	Ahora Perú, 2020
	CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE																				
	Total de restaurantes a nivel nacional		220,000	Gestión, 2019																				
	Restaurantes en Lima Metropolitana	36.42%	80,124	Inei, 2018																				
	% Empresas MYPE	99%	79,332	Inei, 2018																				
35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.	65%	51,566	Ahora Perú, 2020																					
El universo está conformado por 51, 566 restaurantes Mypes activos en Lima Metropolitana.																								
Muestra (n):	26 restaurantes.																							
Ubicación:	Lima Metropolitana.																							

Fuente: Elaboración propia.

## Objetivo de la experimentación:

El objetivo es validar la hipótesis del problema, a través del presente experimento.

## Guía de preguntas para entrevistas en profundidad

### Cuestionario Restaurantes

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es..... soy estudiante de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y estamos realizando un estudio sobre la problemática que tienen los restaurantes en la actualidad. La información que nos proporcione será tratada de forma confidencial y usada solo para fines académicos. Asimismo, queremos expresarle que no hay respuesta buena ni mala, por el contrario, todas sus respuestas son valiosas para el análisis de nuestro estudio.

¡Muchas gracias!

#### Preguntas de filtro

Nombres y apellidos: .....

Cargo: .....

Razón Social o Nombre del restaurante: .....

Distrito donde se ubica el restaurante: .....

¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante? .....

#### Cuestionario de preguntas para entrevistas a restaurantes

1. ¿Cuénteme sobre su experiencia en la atención diaria del restaurante?
2. ¿Qué tipo de comidas ofrecen?
3. ¿Cuáles son las medidas de bioseguridad que han implementado para prevenir la propagación del Covid-19?
4. ¿Cuáles son los platos más pedidos por sus comensales? y ¿por qué cree que vienen a este restaurante para consumirlos?
5. ¿Cómo ha sido la experiencia de atención que más le ha gustado, hasta la fecha? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles los problemas frecuentes que se presentan en el negocio?
7. ¿Cómo hiciste para solucionar estos problemas?
8. ¿Cuál ha sido la experiencia más difícil que te ha tocado vivir en su negocio? y ¿qué considera que pudo hacer para evitarla?

Bien, hemos terminado con la entrevista. Nuevamente, quiero agradecerle el tiempo que nos ha brindado.

¡Muchas gracias!

Fin.

#### **4.1.2 Hipótesis de la solución**

Para validar la hipótesis de la solución, se efectuaron encuestas. El primero dirigido a los restaurantes y el segundo dirigido a los consumidores para conocer si la propuesta de solución resuelve el problema planteado.

##### **4.1.2.1 Encuesta a restaurantes**

###### **Cliente: Restaurantes**

Son los restaurantes Mypes de Lima Metropolitana, personas naturales o personas jurídicas formales, que cuentan con la documentación en regla y cumplen con todos los protocolos de bioseguridad de EsSalud. Son empresas que ofrecen menús y platos especiales de las regiones naturales del país, a través del servicio de delivery y también atienden en el mismo establecimiento. Además, la comunicación dentro de estas empresas se realiza principalmente por whatsapp y no han incorporado otras soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas, pese a que siempre están buscando maneras para incrementar el número de sus clientes. Además, muchos de estos restaurantes son administrados por sus propios dueños que no manejan bien el marketing digital y tampoco pagan a las agencias publicitarias por el manejo de su marca.

###### **Hipótesis de la solución:**

Aplicativo móvil que conecta a los restaurantes con los consumidores para vender comida por delivery.

### Método y criterio:

Por lo menos el 55% de los restaurantes están dispuestos a usar la aplicación móvil para incrementar sus ventas.

### Objetivo del experimento:

El objetivo es validar la hipótesis de la solución, a través del presente experimento.

### Diseño del experimento:

Tabla 3

*Diseño / metodología de encuestas a restaurantes*

Tipo de estudio:	Cuantitativa																				
Técnica:	Link de encuestas: <a href="https://www.onlineencuesta.com/s/f3b6883">https://www.onlineencuesta.com/s/f3b6883</a>																				
Herramienta que se usa:	Cuestionario de preguntas																				
Diseño de cuestionario:	Con preguntas cerradas																				
Método de muestreo:	Es probabilístico. Simple / al azar.																				
Universo (N):	<table border="1"><thead><tr><th>CONCEPTO</th><th>%</th><th>N° RESTAURANTES</th><th>FUENTE</th></tr></thead><tbody><tr><td>Total de restaurantes a nivel nacional</td><td></td><td>220,000</td><td>Gestión, 2019</td></tr><tr><td>Restaurantes en Lima Metropolitana</td><td>36.42%</td><td>80,124</td><td>Inei, 2018</td></tr><tr><td>% Empresas MYPE</td><td>99%</td><td>79,332</td><td>Inei, 2018</td></tr><tr><td>35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.</td><td>65%</td><td>51,566</td><td>Ahora Perú, 2020</td></tr></tbody></table> <p>El universo está conformado por 51, 566 restaurantes Mypes activos en Lima Metropolitana.</p>	CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE	Total de restaurantes a nivel nacional		220,000	Gestión, 2019	Restaurantes en Lima Metropolitana	36.42%	80,124	Inei, 2018	% Empresas MYPE	99%	79,332	Inei, 2018	35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.	65%	51,566	Ahora Perú, 2020
CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE																		
Total de restaurantes a nivel nacional		220,000	Gestión, 2019																		
Restaurantes en Lima Metropolitana	36.42%	80,124	Inei, 2018																		
% Empresas MYPE	99%	79,332	Inei, 2018																		
35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.	65%	51,566	Ahora Perú, 2020																		
Muestra (n):	<p>Fórmula para hallar la muestra:</p> $n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$ <p><b>N</b> = 51,566 restaurantes Mypes en Lima Metropolitana. <b>Z<sub>α</sub></b> = 1.96 (Representa al nivel de confianza de 95%) <b>error (e)</b> = 10% error <b>p</b> = 50%, probabilidad de éxito/proporción esperada <b>q</b> = 50% para (1-p), probabilidad de fracaso <b>n</b> = 96 restaurantes //Se encuestará a 96 dueños de restaurantes.</p>																				
Lugar:	Lima Metropolitana																				

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario de preguntas para los dueños o representantes de los restaurantes se precisan en el anexo 02: Encuestas a restaurantes.

#### **4.1.2.2 Encuesta a comensales**

##### **Consumidores/comensales:**

Hombres y mujeres de 20 y 45 años, de los niveles socioeconómicos “B” y “C” de Lima Metropolitana, los cuales comen en restaurantes o no pueden cocinar en casa y piden por delivery.

##### **Hipótesis de la solución:**

Aplicativo móvil que conecta a restaurantes con los comensales para vender comida por delivery.

##### **Método y criterio:**

Por lo menos el 55% de los comensales encuestados están dispuestos a usar la aplicación móvil.

##### **Objetivo del experimento:**

El objetivo es validar la hipótesis de la solución.



## Diseño del experimento:

Tabla 4

*Diseño / metodología de encuestas a comensales*

Tipo de estudio:	Cuantitativa												
Técnica:	Link de encuestas: <a href="https://www.onlineencuesta.com/s/38155cd">https://www.onlineencuesta.com/s/38155cd</a>												
Herramienta que se usa:	Cuestionario de preguntas												
Diseño de cuestionario:	Con preguntas cerradas												
Método de muestreo:	Es probabilístico. Simple / al azar.												
Universo (N):	Determinación del universo de comensales:												
	<table border="1"><thead><tr><th>Variabes</th><th>%</th><th>Datos</th></tr></thead><tbody><tr><td>Lima Metropolitana</td><td></td><td>10,295,249 personas</td></tr><tr><td>NSE B y C</td><td>66%</td><td>6,794,864</td></tr><tr><td>Edad de 20 a 45 años</td><td>31.18%</td><td>2,118,299</td></tr></tbody></table>	Variabes	%	Datos	Lima Metropolitana		10,295,249 personas	NSE B y C	66%	6,794,864	Edad de 20 a 45 años	31.18%	2,118,299
	Variabes	%	Datos										
	Lima Metropolitana		10,295,249 personas										
	NSE B y C	66%	6,794,864										
Edad de 20 a 45 años	31.18%	2,118,299											
Resultado: 2, 118,299 personas de Lima Metropolitana, de NSE B y C y de 20 a 45 años (APEIM, 2018).													
Muestra (n):	155 personas.												
Lugar:	Lima Metropolitana.												

Fuente: Elaboración propia.

## Cuestionario de preguntas para comensales:

El cuestionario de preguntas para los consumidores se precisa en el anexo 03: Encuestas a consumidores o comensales.

### 4.2 Resultados de la investigación

En este punto se informan los resultados obtenidos por la validación de la hipótesis del problema y la hipótesis de la solución.

#### 4.2.1 Resultado de la hipótesis del problema

Se realizaron un total de 26 entrevistas dirigidas a las personas que toman decisiones dentro de los restaurantes para explorar sobre los problemas más frecuentes que tienen en la gestión comercial de sus negocios. El resumen de cada entrevista se precisa en el anexo 01.

A continuación, se detalla un informe de las entrevistas.

La comida que ofrecen en los restaurantes son platos criollos, pescados y mariscos, menú, platos ejecutivos y a la carta. Brindan comidas para el desayuno, almuerzo y cena, principalmente el almuerzo. La hora de mayor afluencia es de 12pm a 3pm. Los platos más pedidos son: arroz con pollo, lomo saltado, parihuela, cebiche, frijol con res, arroz con mariscos, chifa, Jalea, pollo a la brasa y parrillas, siendo las comidas típicas las más vendidas.

Todos los entrevistados atienden por delivery entregando las comidas a las oficinas y las casas cercanas, solo el 60% de los entrevistados están atendiendo en mesa. En la actualidad atienden en promedio un total de 50 y 60 pedidos diarios por delivery y atienden por teléfono, whatsapp y en el mismo local.

Los entrevistados manifiestan que se diferencian de sus competidores, por la buena atención, el buen trato y la buena sazón, los buenos ingredientes, la comida como en casa, la cercanía del restaurante, la grandes porciones de comida que sirven, las porciones adicionales que dan, la variedad de platos, la atención personalizada y la rápida atención, ya que si se demoran en servir más que lo normal, entonces los clientes no regresan. Además, la clientela acude motivado por la higiene y la limpieza del local, ya que existe desconfianza por consumir en los restaurantes.

El principal problema fue el cierre de su local por la pandemia del COVID, lo que les ha impactado significativamente en su negocio. En la entrevista, los dueños de los restaurantes informan que la cantidad de sus clientes han bajado drásticamente, por ende, sus ventas se han reducido entre un 60% a 70%, por lo que están dispuestos a invertir en innovaciones, por ejemplo en el servicio por delivery, en el pago del cliente desde su casa y el recojo de su pedido. También buscan invertir en publicidad en redes sociales porque consideran que funciona muy bien y pueden conseguir más clientes, además buscan invertir en una aplicación para impulsar su negocio, aunque no disponen del capital para la inversión.

Otro problema principal que tienen es el marketing, ya que luego de reabrir el negocio han tenido que pasar la voz a las personas, volantear, poner letreros, usar las redes sociales, aunque esto les resulta trabajoso porque ellos mismos lo hacen.

Otro de sus problemas, son las monedas y billetes falsos, por lo que están recibiendo tarjetas de todo tipo, además les ayuda para no tener tanto efectivo en caja y para hacer el cuadro de caja sin muchos problemas.

Asimismo, se manifestó la frustración y los temores que tienen los dueños de los restaurantes por el bajo nivel de ventas y porque conocen a muchos que han quebrado. Además, ahora solo atienden al 40% de la capacidad total porque así lo exigen las medidas del gobierno, ya que las mesas deben tener un distanciamiento adecuado. Asimismo, han implementado todo el protocolo de bioseguridad que exige el Minsa, tales como medir la temperatura a los clientes, mantener alcohol en gel, hacer la fumigación cada quince días, hacer la limpieza, desinfectar los calzados, lavar las manos, usar mascarillas, entre otros, lo que les ha generado un sobre costo.

En las entrevistas también se evidenciaron las dificultades que tienen algunas personas para adaptarse al cambio, ya que la mayoría de ellos funcionaban de manera tradicional y así les funcionaba el negocio, ahora se han visto obligados a implementar cambios, como un sistema de delivery, publicar en redes sociales, comunicarse por whatsapp u otros, aunque también son conscientes de la necesidad de adaptarse y empezar a implementar el delivery o el recojo en el local.

Sin duda, su peor experiencia fue la pandemia y consideran que la publicidad es clave, por lo que están dispuestos a invertir en alguna solución tecnológica que les permita tener más clientes. Además, las medidas del gobierno también les afectan, ya que no pueden tener abierto el establecimiento más tiempo por las medidas del toque de queda y en la actualidad solo atienden los pedidos en su local hasta las 8pm.

En conclusión, 22 de 26 entrevistados validaron la hipótesis del problema: Falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar las ventas de estos restaurantes Mype.

### **Mapa de empatía**

Luego de efectuar las entrevistas, se elaboró el mapa de empatía de lo que piensan y sienten, lo que ven y oyen, lo que dicen y hacen estos dueños de restaurantes y los insight hallados.

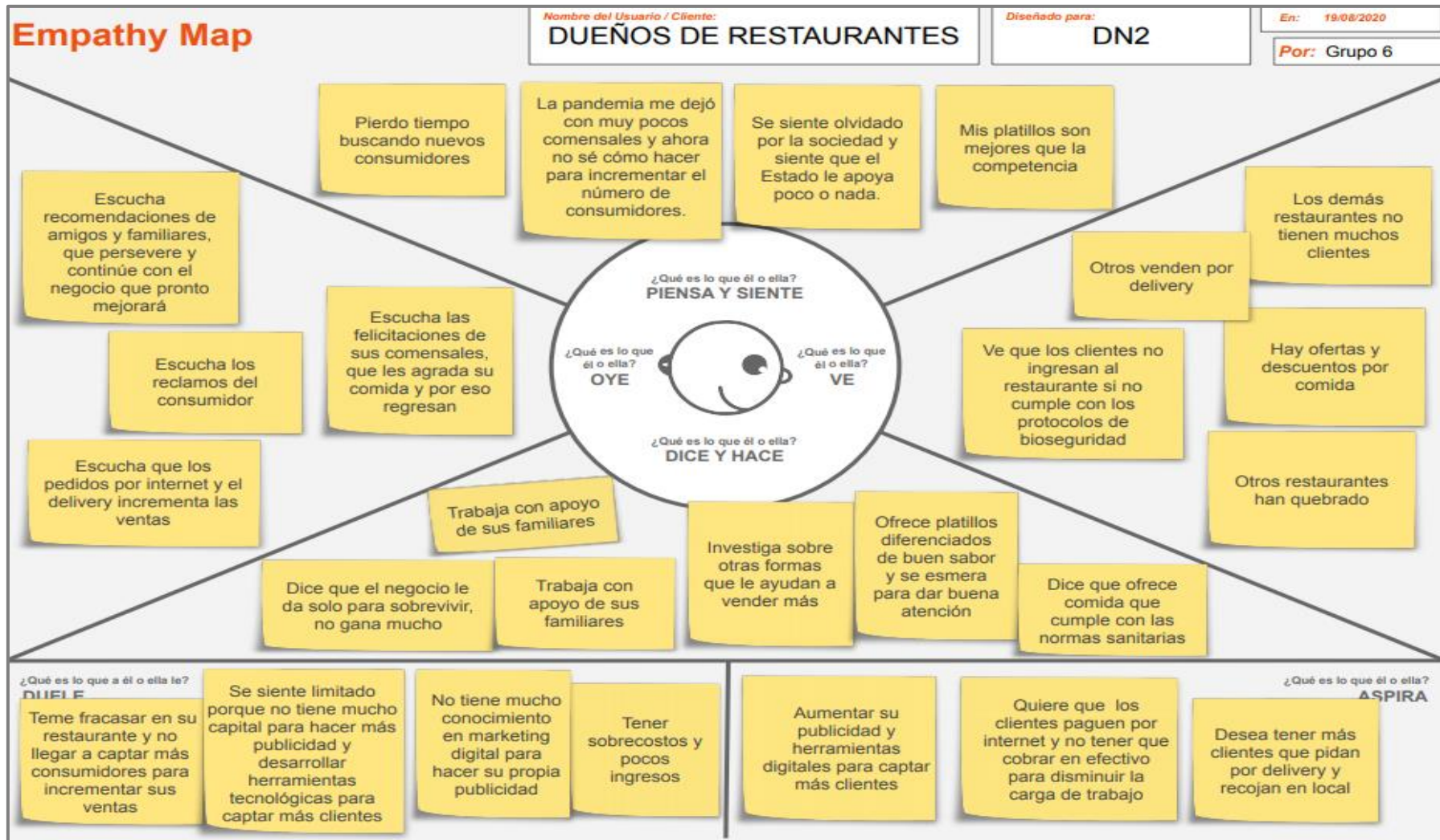


Figura 8. Mapa de empatía.

Luego de conocer la problemática real, se pasó a identificar las oportunidades de mejora a través del Customer Journey Map (CJM). Para esto se analizó el funcionamiento del *proceso de venta de comida en restaurantes* y las oportunidades de mejora que se presentan en el proceso.

<b>DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA:</b> - La falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar las ventas de los restaurantes Mypes.		<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> - Entender cómo funciona el proceso de ventas y atención al cliente. - Conocer la problemática que se presenta en el proceso. - Identificar las oportunidades de mejora.		<b>PÚBLICO OBJETIVO (DEMOGRAFÍA Y PSICOGRAFÍA)</b> - Conocer el esfuerzo que hace el restaurante para vender sus platillos. - Conocer los niveles de ingresos de los restaurantes. - Explorar los intereses de los negocios.													
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> - Venta de comida en restaurantes Mypes.																	
<b>ETAPAS</b>	<b>ANTES DE LAS VENTAS</b>			<b>DURANTE LAS VENTAS</b>			<b>DESPUÉS DE LAS VENTAS</b>										
<b>ACCIONES</b>	Compra de insumos	Preparación de los platos de comida	Alistar el local para abrir	Ingreso del cliente al local	El mozo toma el pedido en mesa	El cocinero sirve el plato de comida	Mozo lleva el plato de comida en la mesa	Consumo en mesa	Pago del cliente en caja	Recepción de quejas y reclamos	Limpieza de la mesa	Cuadre de caja	Lavar y guardar implementos y vajillas	Limpieza de todo el local			
<i>De necesitar más acciones, pueden insertar las celdas necesarias, caso contrario eliminarlas. Las acciones son los pasos que se realizan dentro de cada etapa. Cada etapa son los momentos del proceso, usualmente son 3 (antes de, durante y después de) y cada uno suele tener un nombre</i>																	
<b>PENSAMIENTO DEL USUARIO</b>	Seguro hay tráfico y el personal perderá tiempo	Mucho desperdicio se pierde en la preparación de las comidas	Esto es rápido y no toma mucho tiempo	Es preocupante que sea más del medio día y no lleguen clientes	Es abrumador que los clientes no se decidan por el plato que pedirán, ya que el mozo pierde tiempo	El cocinero es rápido sirviendo los platos	Puede tropezar el mozo con otras personas porque hay poco espacio libre en el local	Mucho se demoran en comer y no dejan libre la mesa para otros comensales	Me preocupa que no haya sencillo para dar vuelta	Espero que hoy no tenga reclamos o quejas	No tengo mucho personal disponible para que limpie rápidamente la mesa	Que stress no cuadra la caja y ahora cuánto demoraré en revisar	Descontaré el sueldo al personal que rompa algún implemento o vajilla	La limpieza de todo el local es más rápido			
<i>El pensamiento del usuario es referido a lo detectado en la entrevista que pudo sentir, querer, desear y que se identifica con una de las actividades</i>																	
<b>EMOCIÓN O NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>																	
<i>*Nota, para la carita feliz usar "J", para la neutral "K" y para la triste "L" luego de identificar la emoción, conectar las acciones con líneas.</i>																	
<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	Contratar a una empresa que le haga las compras y les entregue justo en el momento que requieran	Implementar un sistema para el control de los desperdicios y manejo de inventarios	Establecer cantidades máximas de desperdicios	Realizar las compras el día anterior	Mostrar sus ofertas de comidas a través de una aplicación para que los consumidores lo vean en su Smartphone y sepan lo que van a comer incluso antes de llegar al local	Contratar una aplicación que mejore su presencia de marca y publicidad	Mostrar la foto y más detalle del plato, como cantidad, ingredientes, calificación, valoración y comentarios de otros consumidores	Que los consumidores se levanten de la mesa y recojan ellos solos su plato servido.	Implementar el servicio de delivery	Que los consumidores solo acudan al local para recoger sus pedidos de comida	Implementar el delivery	Que los consumidores con sus acompañantes reserven la mesa por adelantado por un límite de tiempo	Implementar el pago digital con tarjetas de crédito o débito u otros electrónicos	Dar respuestas rápidas e implementar un plan de acción ante reclamos del consumidor, como cambiar el plato, devolver el dinero, cambiar de mesa o dar un aperitivo gratis	Luego de terminar de comer, que el mismo consumidor levante sus platos y lo deje en el mostrador para el lavado de las vajillas	En lugar de recibir efectivo, implementar el pago digital para mantener registrado todas las operaciones y que el sistema genere en automático el balance del día	Comprar una lavadora automática

Figura 9. Customer Journey Map (CJM).

A partir de las mejoras propuestas en el CJM se elaboró la propuesta de valor del Business Model Canvas para pasar a validar la hipótesis de solución, cuyo diseño metodológico se resume en el punto 4.1.2 y se resume en la siguiente tabla de experimentación (experiment board) del segmento de restaurantes.

**Javelin Experiment Board** Nombre del Proyecto: **RESTAURANTES** Lider

*Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y júralas hacia la derecha para iniciar tu experimento.*

Experimento	1	2	3	4
<p><b>¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible.</b> Tiempo límite: 5 min</p> <p>Trabajadores que piden comida por delivery. <span style="margin-left: 100px;">Personas que consumen una alimentación saludable</span></p>	Restaurantes Mypes de Lima Metropolitana.	Restaurantes Mypes de Lima Metropolitana.		
<p><b>¿Cuál es el problema? Describe el estado de los comportamientos de tu cliente.</b> Tiempo límite: 5 min</p> <p>No tienen tiempo para cocinar en su casa <span style="margin-left: 100px;">No cuentan con muchas opciones de comida saludable</span></p>	Falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas.	Falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas.		
<p><b>Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver.</b> Tiempo límite: 5 min</p> <p>Un restaurante que ofrezca platos típicos de las regiones naturales del país.</p>		Aplicativo móvil que conecta a restaurantes con los comensales para vender comida por delivery.		
<p><b>Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta.</b> Tiempo límite: 10 min</p> <p>Falta de capacitación de los trabajadores <span style="margin-left: 100px;">Las personas no saben cuál restaurante hace la entrega por delivery.</span></p>	Usan Smartphone o computadora en su local	Que los dueños de restaurantes no usen la aplicación móvil para comprar sus comidas.		
<p><b>¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.</b></p> <p>Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: <b>Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u>.</b></p> <p>Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: <b>Creo que <u>esta solución</u> resultará en este resultado cuantificable.</b></p>		<p><b>Método y Criterio de éxito</b></p> <p>Exploración, entrevista a profundidad <b>16/26</b></p>	<b>55% Encuestas</b>	
<b>GET OUT OF THE BUILDING!</b>				
<p>Para elaborar tus supuestos: <b>Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.</b></p>	<p>Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: <b>El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...</b></p>	<p><b>Resultado y Decisión</b></p> <p><b>22/26 PERSEVERAR</b></p>	<b>76.6% PERSEVERAR</b>	
<p>Determina qué método usarás para probar tu supuesto: <b>La forma más económica de probar mi supuesto es...</b></p>	<p>Determina qué criterio es suficiente para el éxito: <b>Llevaré a cabo el experimento con <u># clientes</u> y espero una fuerte señal de <u># clientes</u>.</b></p>	<p><b>Aprendizaje</b></p> <p>Los dueños de restaurantes buscan nuevas formas de mejorar sus niveles de ingresos.</p>	Están dispuestos a invertir en la solución, ya que les permite tener más clientes y ventas.	

Download Experiment Board and watch case studies at [www.javelin.com](http://www.javelin.com) © 2014 Javelin. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the I

Figura 10. Experiment board.

## 4.2.2 Resultado de la hipótesis de la solución

A continuación, se exponen los resultados de las encuestas realizados a los consumidores y a los dueños de los restaurantes.

### 4.2.2.1 Resultado de las encuestas a restaurantes

Luego de encuestar a una muestra total de 98 dueños (o responsables) de los restaurantes, se generaron los siguientes resultados.

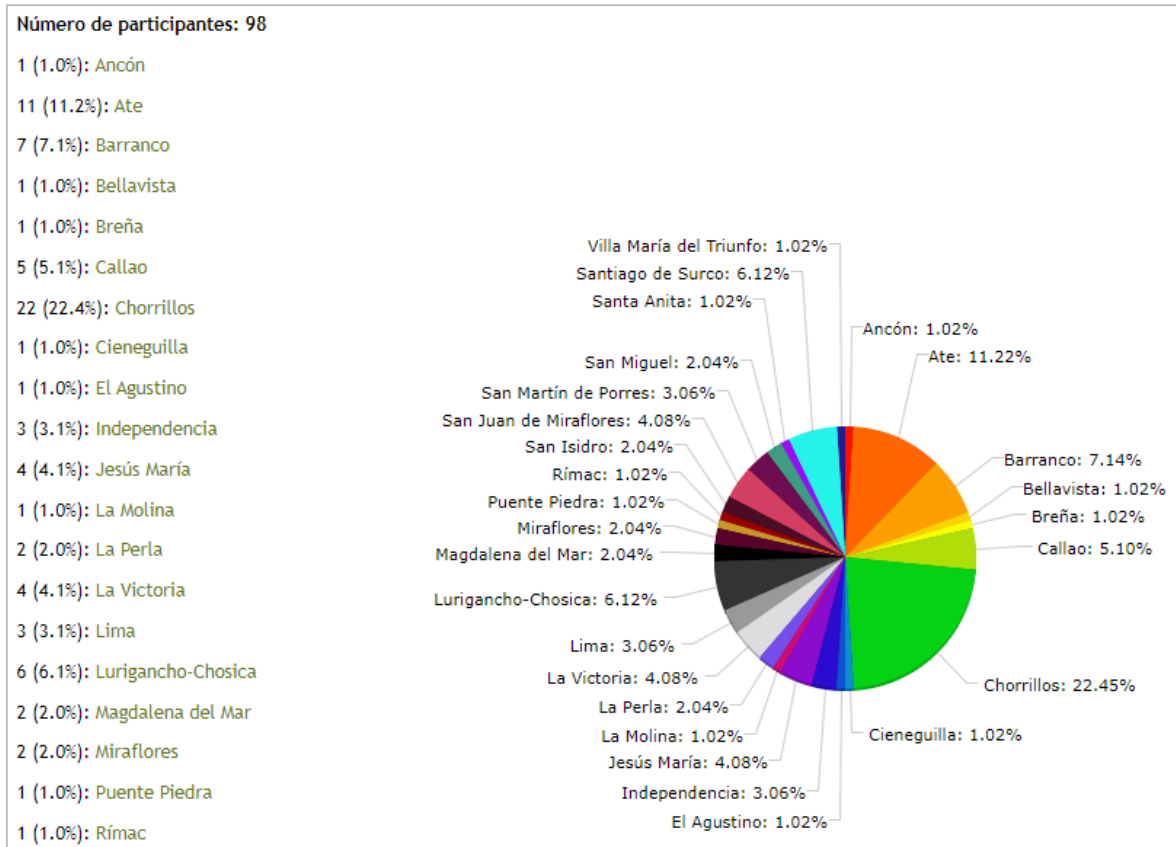


Figura 11. Pregunta N° 1: ¿En qué distrito está ubicado su restaurante?

De acuerdo a la figura, el 22.45% de los encuestados viven en Chorrillos, 11.22% en Ate, 7.14% en Barranco, 6.12% en Santiago de Surco, seguido de otros distritos de menor porcentaje.



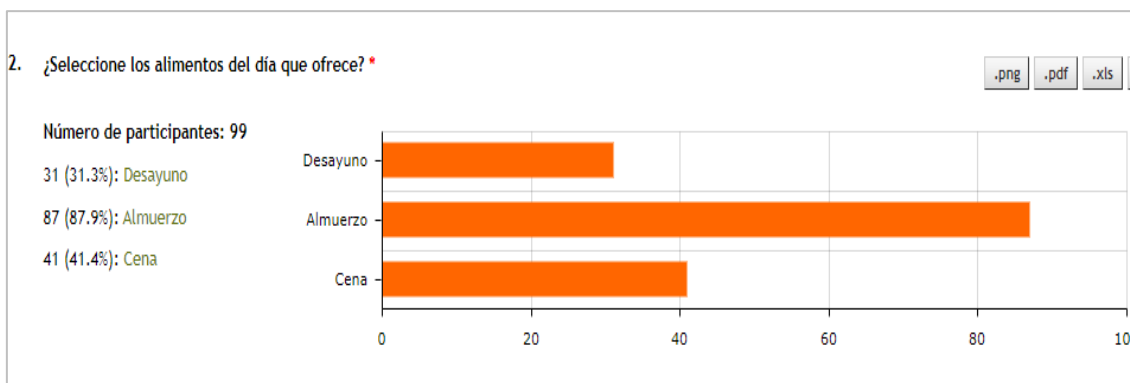


Figura 12. Pregunta N° 2: ¿Seleccione los alimentos del día que ofrece?

El 87.9% de los restaurantes encuestados brindan almuerzo, mientras que el 41.4% brindan comidas para la cena y el 31.3% para el desayuno.

HORARIO DE COMIDAS	PORCENTAJE	N° RESTAURANTES
Almuerzo	40%	39
Almuerzo y cena	30%	29
Desayuno y almuerzo	18%	18
Desayuno, almuerzo y cena	12%	12
TOTAL	100%	98

Figura 13. Pregunta N° 3: Indique, ¿Qué horarios maneja al público?

El horario que manejan para el desayuno es desde las 6am, mientras que los almuerzos empiezan a ofrecerlo desde la 11am y la cena desde las 6pm.

1 -Desayuno almuerzo y cena	27 -Platos criollos	1 -Carta variada	1 -Pollo a la brasa
1 -Desayuno en general	1 -Platos a la carta	1 -Postres	1 -Pollo a la brasa / chaufa/monstrito
1 -Desayuno, jugos y otros	1 -Platos a la carta y Platos ejecutivos	1 -Sushi	1 -Pollo a la brasa etc
1 -Desayunos	1 -Platos a la carta,de menu marino.	1 -Todo tipo de comida criolla	1 -tacos mexicanos, nachos, fajitas, burritos
1 -Desayunos en general	1 -Parrillas	1 -comida china y criolla	1 -todo tipo de comida
1 -Jugos y extractos	1 -Pescados y mariscos	1 -Platos criollos y a la carta	1 -Platos nacionales, típicos del Perú
1 -guisos y salteados	1 -Platillos Gourmet	1 -Criollo, postres y cocteles	1 -Platos típicos de la Region Ancash
1 -Menu	1 -Platillos saludables	1 -Platos criollos y a la carta	1 -Platos de la costa,sierra y selva
1 -Menu	1 -Platos Marinos	1 -Platos criollos postres y cócteles	1 -Pastas, Arroz, Sopa, Ensaladas etc
1 -Menú	1 -Platos marinos	1 -criollo,chifa, pollo brasa.	1 -Ensalada mixta en aceite de oliva
1 -Almuerzos	1 -Chifa	1 -Criollo, pescados y mariscos	1 -Ensaladas, platos de complemento
1 -menú ejecutivo casero	1 -comida china	1 -Comida Criolla, pescados y marisco	1 -Fréjoles con Seco, tallarines verdes, etc
1 -Menu y plato a la. Carta	1 -Comida creol	1 -Platos Criollos y Pollos a la brasa	1 -lomo saltado ,tallarines ,arroz con pollo
1 -Menús / Especiales	1 -De todo un poco	1 -Platos criollos, pescados, mariscos y chifa	1 Lomo saltado,ceviches,arroz con mariscos
1 -Variedad de menús	1 -Carnes a la parrilla	1 -Chicharrones, tamales, sandwich	1 -Menu y platos criollos y platillos orientales
1 -Menus varios y platos a la carta	1 -Entradas y segundos		

Figura 14. Pregunta N° 4: ¿Cuáles son los platos que ofrece a sus comensales?

La mitad de los restaurantes encuestados ofrecen comidas criollas, seguido del pollo a la brasa, chifa, cebiche y otros de menor preferencia.

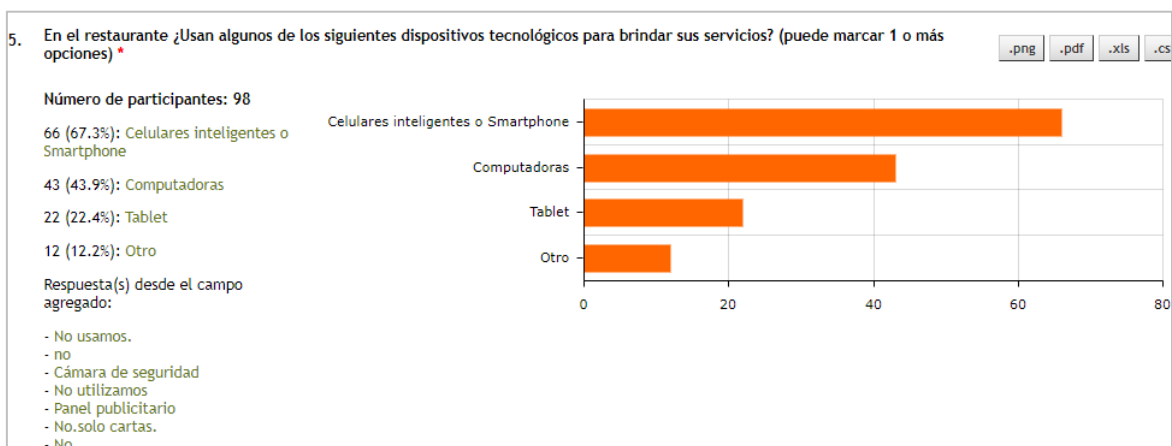


Figura 15. Pregunta N° 5: En el restaurante ¿Usan algunos de los siguientes dispositivos tecnológicos para brindar sus servicios? (puede marcar 1 o más opciones)

El 67.3% de los restaurantes usan un “Smartphone” para brindar sus servicios, mientras que el 43.9% usan una “computadora”, el 22.4% una Tablet y el 12.2% no usan dispositivos tecnológicos.

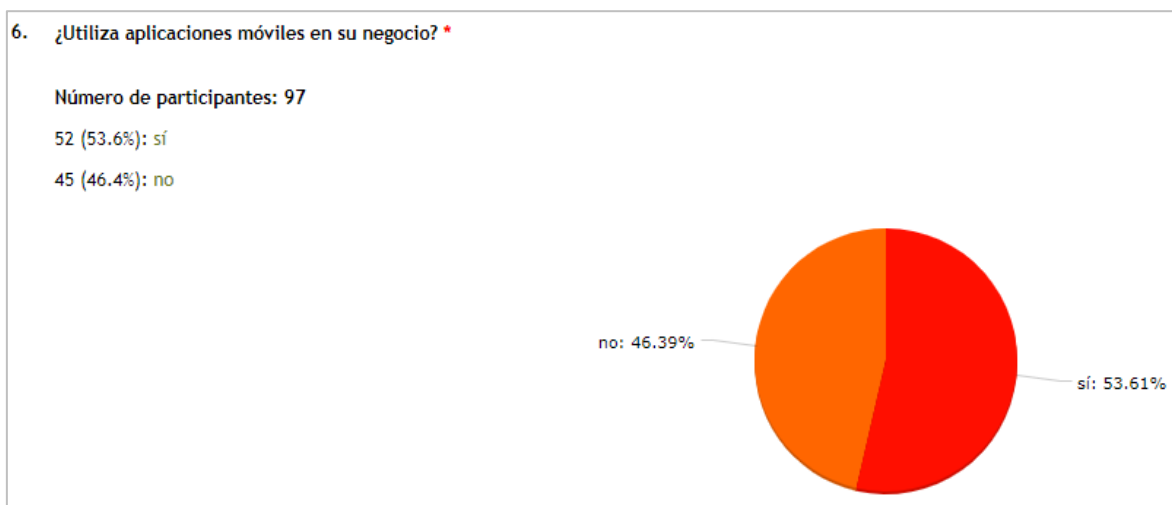


Figura 16. Pregunta N° 6: ¿Utiliza aplicaciones móviles en su negocio?

De acuerdo a la figura, el 53.6% usan aplicaciones móviles como whatsapp y Glovo, mientras que el 46.39% no usan alguna de estas herramientas.

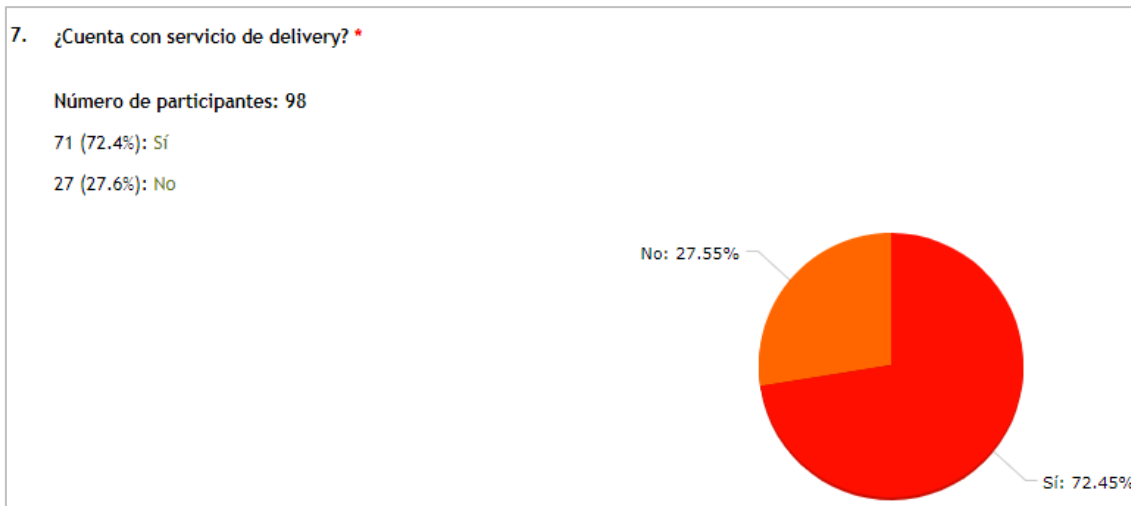


Figura 17. Pregunta N° 7: ¿Cuenta con servicio de delivery?

El 72.45% de los restaurantes cuentan con el servicio por delivery, mientras que el 27.55% no lo tiene.



Figura 18. Pregunta N° 8: Califique la siguiente pregunta según la importancia, donde 5 es lo "más importante" y 1 es lo "menos importante", ¿Cuál hecho mejoraría el crecimiento de su negocio?

Para el 66.33% de los encuestados lo más importante es aumentar el número de sus clientes para que su negocio crezca, así como garantizar las ventas totales de cada día (63.27%), seguido de la eficiencia de la rotación de clientes dentro del local (60.20%), entre otros de menor porcentaje.

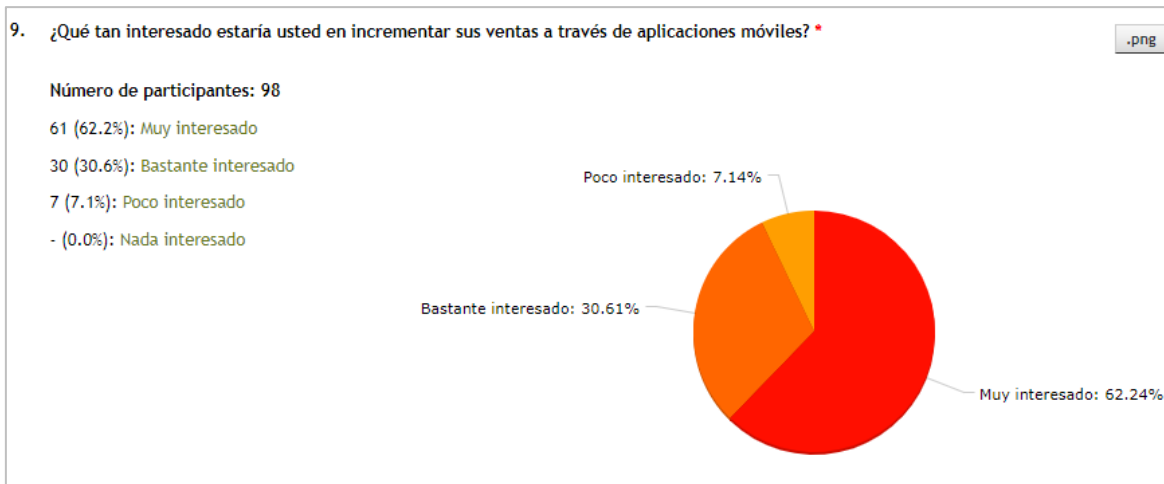


Figura 19. Pregunta N° 9: ¿Qué tan interesado estaría usted en incrementar sus ventas a través de aplicaciones móviles?

El 62.24% de los encuestados están “muy interesados” en incrementar sus ventas a través de una aplicación móvil, otro grupo de 30.61% de los encuestados están “bastantes interesados” y el 7.14% están “poco interesados”.

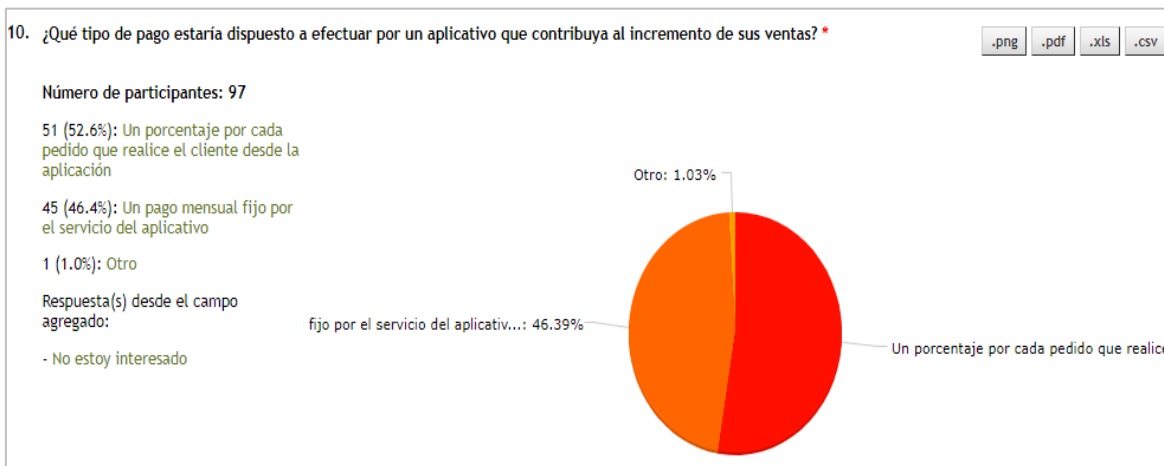


Figura 20. Pregunta N° 10: ¿Qué tipo de pago estaría dispuesto a efectuar por un aplicativo que contribuya al incremento de sus ventas?

El 52.6% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un porcentaje del precio de cada pedido, mientras que el 46.4% manifiesta que pagaría un pago fijo mensual por el servicio del aplicativo móvil y un 1.03% no estaría interesado.

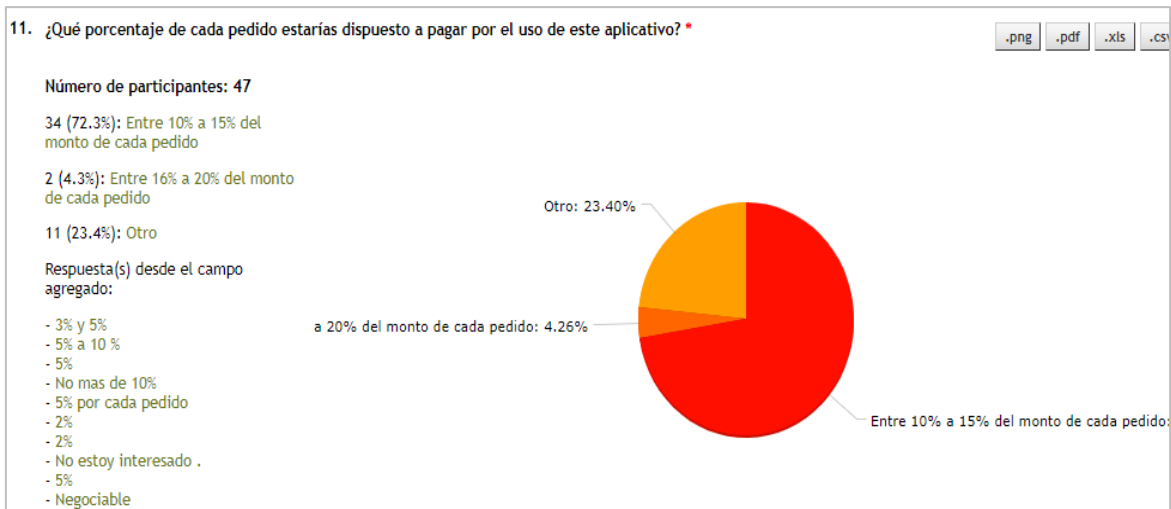


Figura 21. Pregunta N° 11: ¿Qué porcentaje de cada pedido estarías dispuesto a pagar por el uso de este aplicativo?

El 72.3% estaría dispuesto a pagar entre el 10% y 15% del monto de cada pedido, seguido del 23.4% que pagaría un porcentaje mejor a 10% o sería negociable, otro 4.3% que podría pagar entre un 16% y 20% del precio de cada pedido.

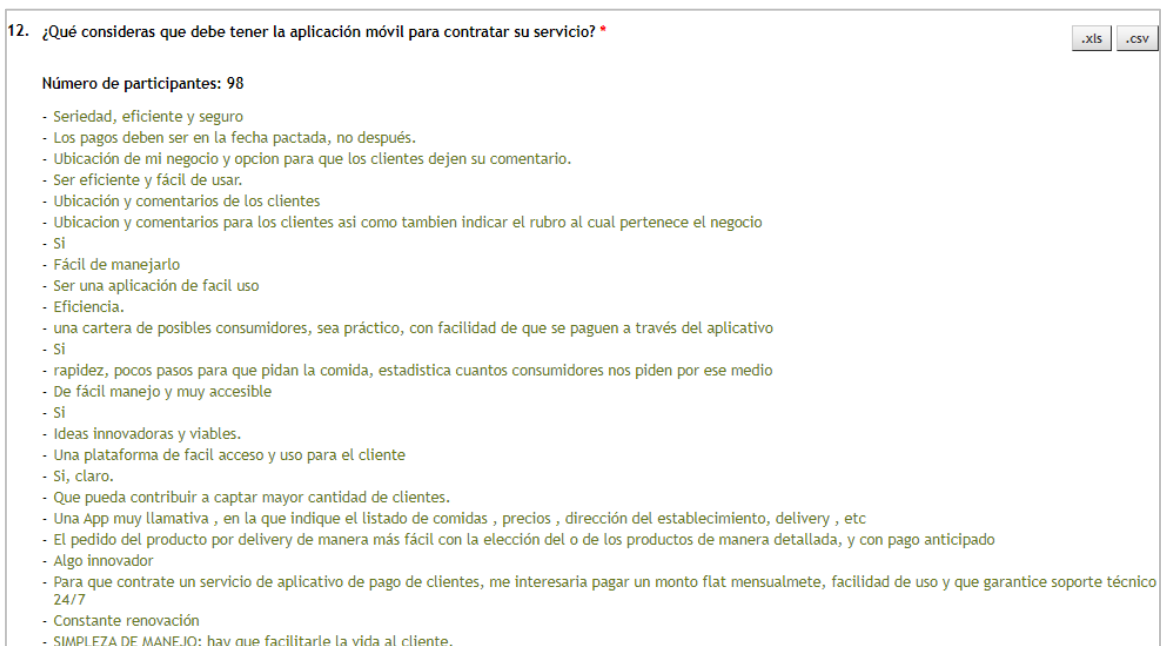


Figura 22. Pregunta N° 12: ¿Qué consideras que debe tener la aplicación móvil para contratar su servicio?

Los encuestados consideran que la aplicación móvil debe ser fácil de manejar, rápido, con opción de pago digital, que acepte todo tipo de pago, muestre los platos a la carta, muestre

los comentarios del consumidor, sea seguro, amigable, con publicidad, con opción de delivery, que permita ubicar al restaurante, entre otros de menor preferencia.

#### 4.2.2.2 Resultado de encuestas a consumidores

Las 155 encuestas efectuadas a los consumidores generaron los siguientes resultados.

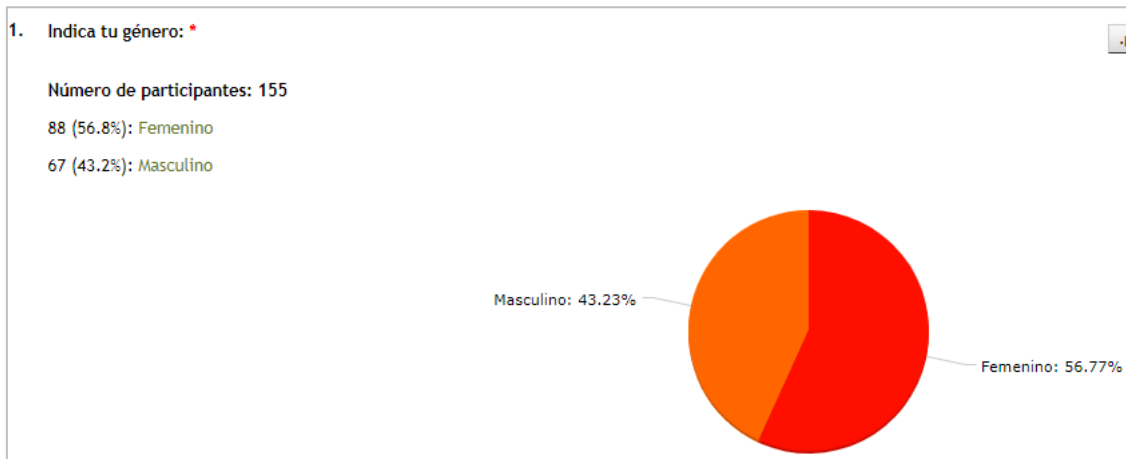


Figura 23. Pregunta N° 1: Indica tu género:

El 56.77% de los encuestados son mujeres, mientras que el 43.23% son hombres.

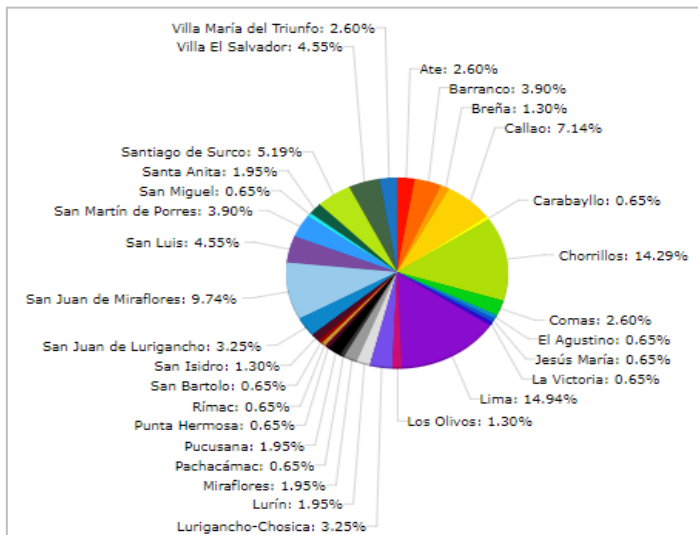


Figura 24. Pregunta N° 2: ¿En qué distrito vives?

El 14.94% de los encuestados viven en el Centro de Lima, el 14.29% viven en Chorrillos, el 9.74% en San Juan de Miraflores y otros distritos de menor porcentaje.

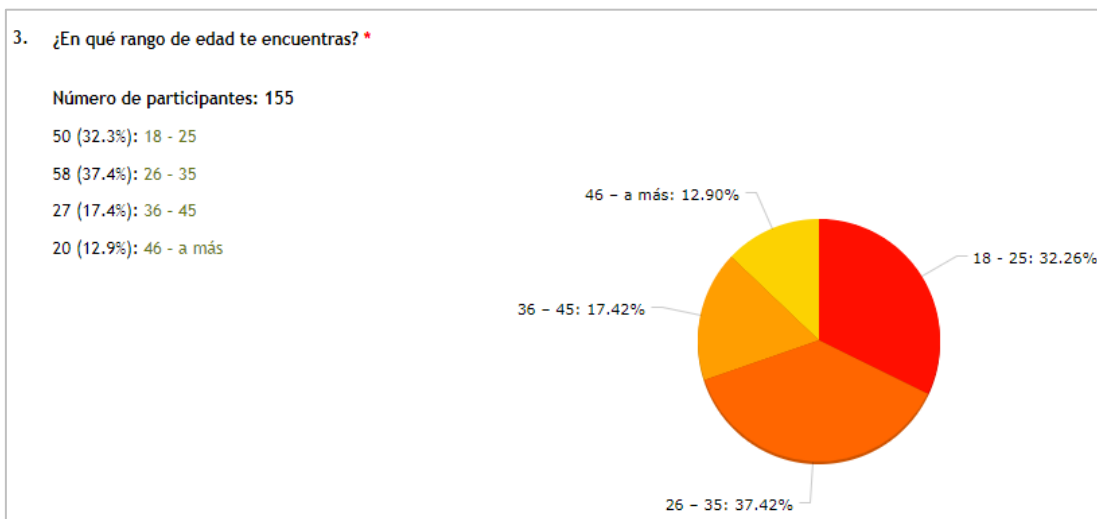


Figura 25. Pregunta N° 3: ¿En qué rango de edad te encuentras?

El 37.42% de los consumidores encuestados tienen entre los 26 a 35 años, seguido del 32.26% que se encuentran entre los 18 a 25 años, otros 17.42% tiene entre 36 a 45 años y un 12.90% tiene de 46 a más años.



Figura 26. Pregunta N° 4: ¿Cuenta con un teléfono celular inteligente o Smartphone?

El 94.84% de los consumidores encuestados tienen un celular inteligente, mientras que un 5.2% no lo tienen.

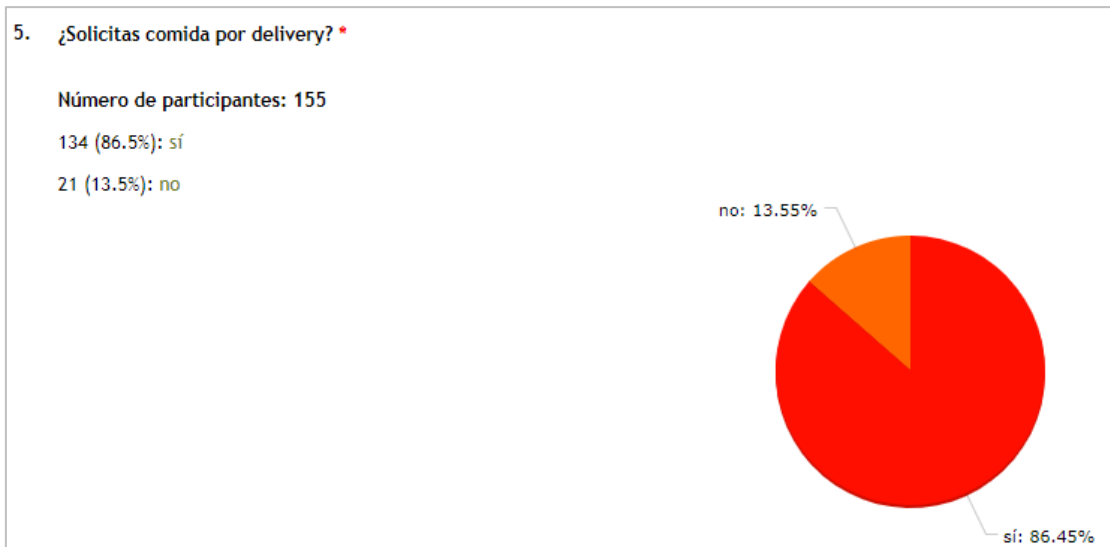


Figura 27. Pregunta N° 5: ¿Solicitas comida por delivery?

El 86.45% de los encuestados solicitan comidas por delivery, mientras que el 13.55% no lo piden.

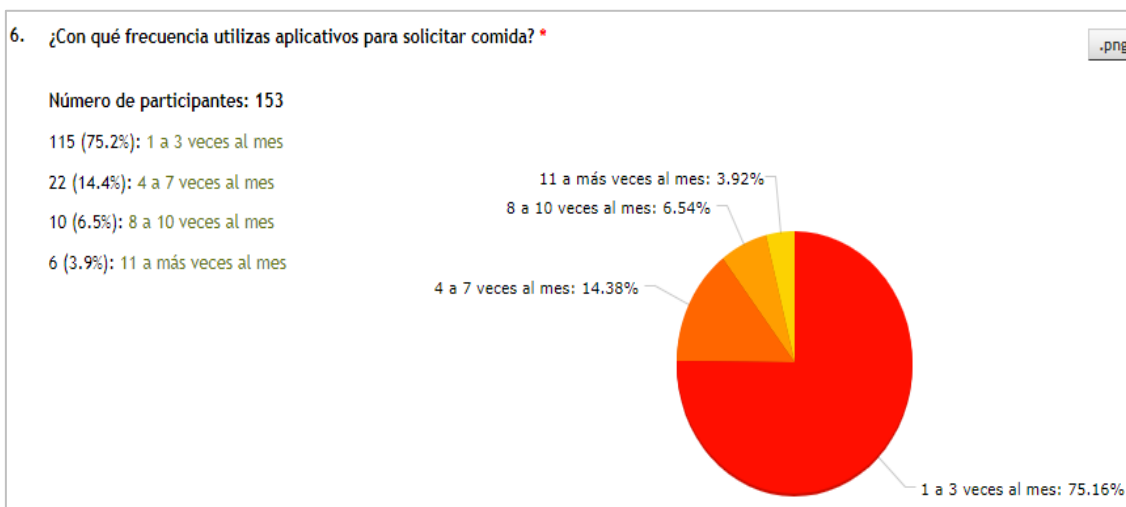


Figura 28. Pregunta N° 6: Con qué frecuencia utilizas aplicativos para solicitar comida?

El 75.2% de los encuestados solicitan comida por aplicativo móvil con una frecuencia de 1 a 3 veces al mes, mientras que el 14.4% lo realiza entre 4 a 7 veces al mes, seguido de otros de menor porcentaje.



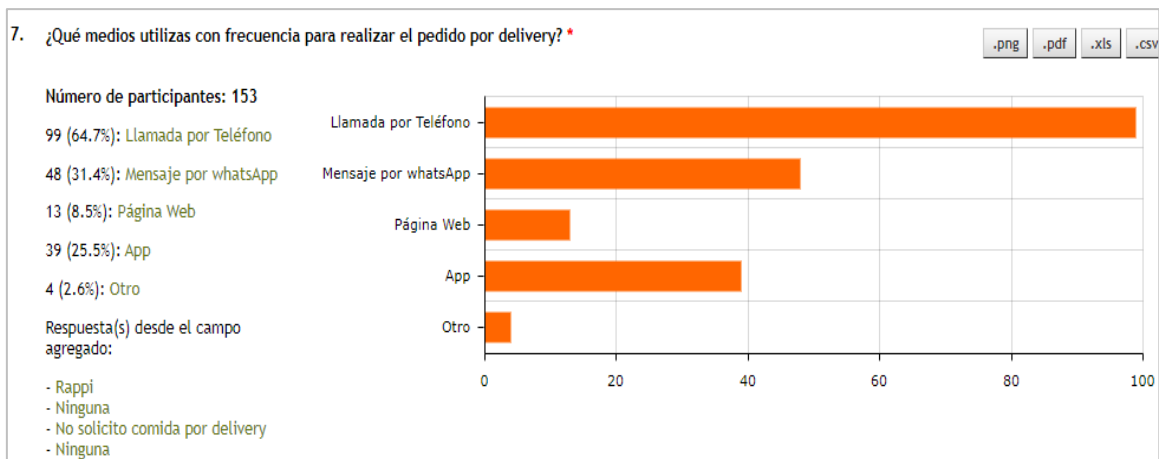


Figura 29. Pregunta N° 7: ¿Qué medios utilizas con frecuencia para realizar el pedido por delivery?

Actualmente, el 64.7% de los encuestados llaman por teléfono para realizar sus pedidos por delivery, mientras que el 31.4% envía mensaje por whatsapp para pedir su comida, seguido de un 25.5% que lo hacen por aplicativos móviles, seguido de otros de menor frecuencia.



Otro:

- Los gemelos
- Polleria
- taxi
- Independiente del restaurante
- Productos
- Del mismo local
- El gran horno
- Particular
- Del restaurantes cerca de casa
- De la misma tienda
- Local
- Personal
- Motorizados
- Polleria La FAMILIA
- Negocios pequeños
- El mismo restaurante
- Ninguno (8)
- Delivery propio del restaurante
- De mi distrito
- Del mismo negocio
- Delivery privado
- directo a la empresa
- La misma empresa
- Propio del Restaurante
- La amiga venezolana lleva
- Pizza raul
- Del mismo restaurant
- Del establecimiento
- Propio de la empresa
- Delivery del restaurante
- Restaurantes
- Motorizados
- Servicio de restaurante
- Justeat
- Del mismo lugar
- Cabify
- De la empresa misma
- Rockys
- Delivery propio de la tienda
- Datos del establecimiento
- Propio del local
- Misma empresa
- Polleria,pizza
- KFC (2)
- Mototaxi
- Delivery del propio restaurant
- El delivery lo realiza la misma empresa
- solo por teléfono y la empresa envía su repartidor
- El mismo delivery del negocio de comida

Figura 30. Pregunta N° 8: ¿Qué empresa de delivery usas con mayor frecuencia para solicitar comida por delivery?

De acuerdo a la información anterior, el 39.6% de los encuestados seleccionó “otros”, ya que usa los servicios de delivery de la misma empresa para pedir comida por delivery, seguido del 37% que usa Glovo para pedir comida, otros 27.9% usan Rappid y otros 6.5% usan Uber.

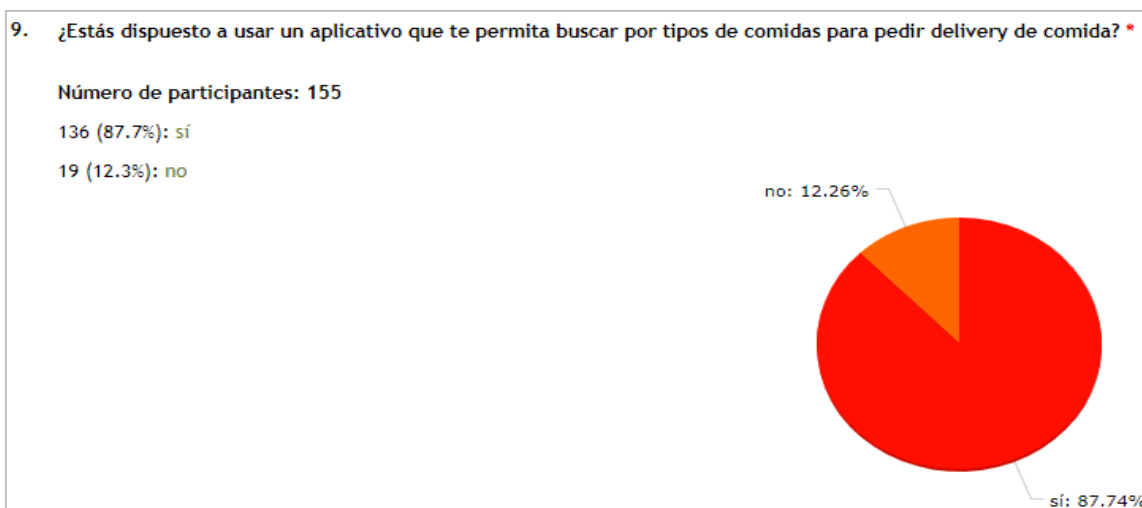


Figura 31. Pregunta N° 9: ¿Estás dispuesto a usar un aplicativo que te permita buscar por tipos de comidas para pedir delivery de comida?

El 87.74% de los encuestados están dispuestos a usar un aplicativo móvil que le permita buscar por tipo de comida para pedir del delivery, mientras que el 12.26% no lo usaría.

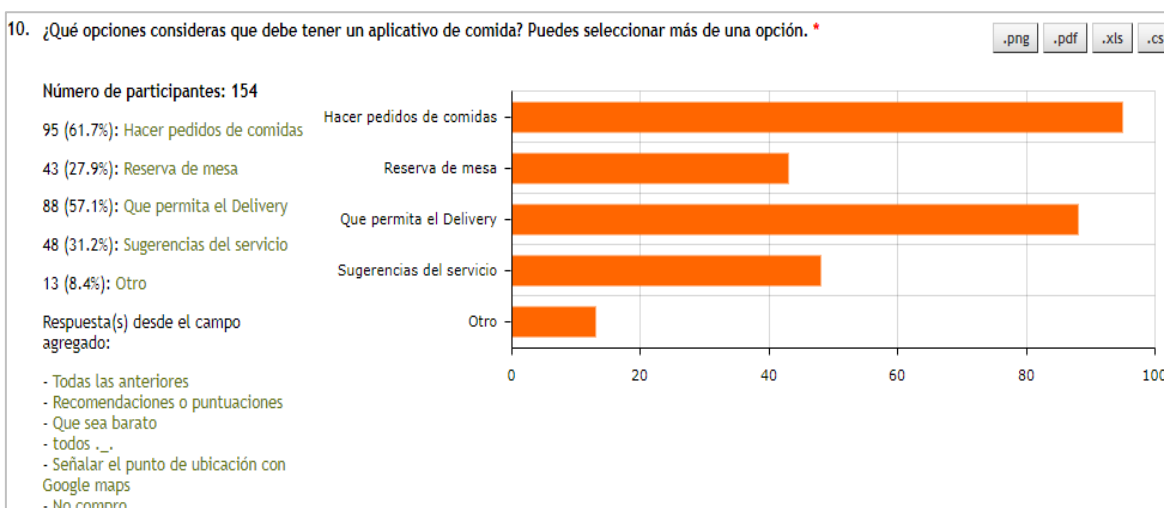


Figura 32. Pregunta N° 10: ¿Qué opciones consideras que debe tener un aplicativo de comida? Puedes seleccionar más de una opción.

El 61.7% de los encuestados considera que el aplicativo móvil debe permitir los pedidos de comida, otros 57.1% manifiesta que debe permitir el delivery, seguido del 31.2% que indica que debe recibir sugerencias del servicio, otros 27.9% indican que deberían hacer las reservas de la mesa y el 8.4% indica que debe permitir otras opciones tales como: permitir todas las opciones anteriores, recomendaciones y puntuaciones, mapas de ubicación y otros.

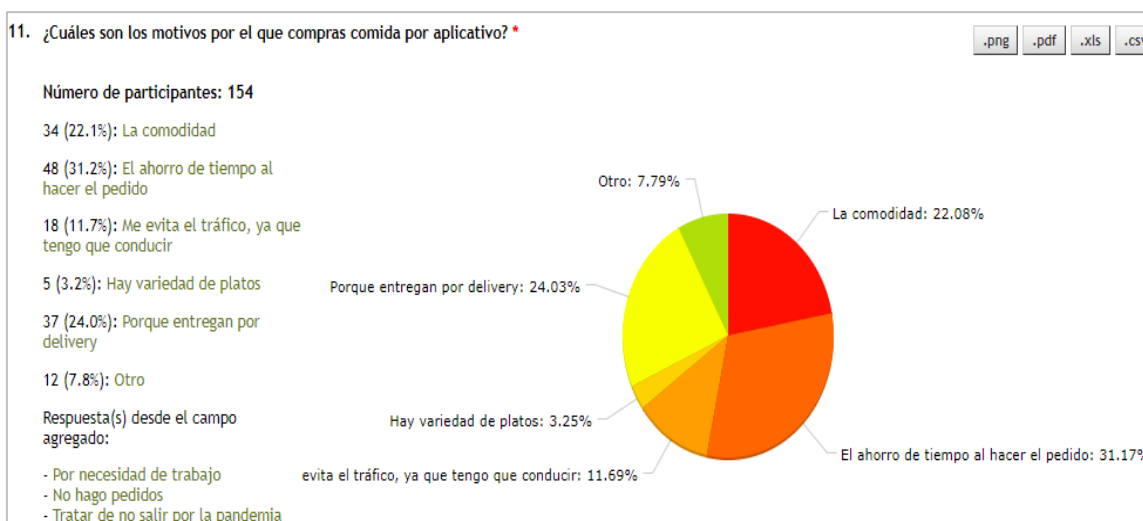


Figura 33. Pregunta N° 11: ¿Cuáles son los motivos por el que compras comida por aplicativo?

El 31.25% de los encuestados compran sus comidas por aplicativos móviles para el ahorro de tiempo, el 24% los prefieren por las entregas a domicilio (delivery), otros 22.1% lo prefieren por la comodidad que les genera, el 11.7% los prefieren porque así se evitarían el tráfico, ya que tienen que conducir, entre otros de menor preferencia.

### 4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

De acuerdo a los estudios, se logró validar la hipótesis del problema con un resultado de 22/26, es decir, 22 personas de un total de 26 validaron el problema, a través de entrevistas a los representantes o dueños de los restaurantes, por este motivo se tomó la decisión de PERSEVERAR con la idea de negocio. Asimismo, con las entrevistas se conoció más de la problemática que tienen las empresas Mypes del rubro, la cual se enfoca principalmente en la falta de incorporación de nuevas soluciones tecnológicas para incrementar el número de sus clientes, sin la necesidad de invertir más en infraestructura física.

Luego de efectuar las entrevistas, se elaboró el mapa de empatía para describir mejor los sentimientos y acciones de los dueños de los restaurantes, confirmando la problemática real que tienen estas Mypes y la falta de soluciones para aumentar las ventas. Posteriormente, se pasó a identificar las oportunidades de mejora a través del Customer Journey Map (CJM).

A partir de estas alternativas de mejora que se describieron en el mapa (CJM), se elaboró la propuesta de valor del Business Model Canvas y se planteó el modelo de negocio.

Posteriormente, se efectuó la validación de la hipótesis de la solución, a través de encuestas a los restaurantes y a los comensales, cuyo resultado permitió PERSEVERAR con el desarrollo del modelo de negocio, ya que nuestra aplicación podrá solucionar el problema que tienen los restaurantes Mype que buscan incrementar sus ventas.

Como resultado se obtuvo que el 76.6% de los restaurantes entrevistados están dispuestos a utilizar la aplicación móvil y pagar por ello entre una comisión que se encuentra entre el 10% y 20% sobre el precio de cada pedido.

Asimismo, en el mercado existe un cambio de comportamiento de los consumidores que ahora están utilizando más el servicio de delivery para pedir comida, como consecuencia por la pandemia del COVID-19, por su parte los restaurantes se han visto obligados a implementar este servicio de entrega y buscan implementar nuevas soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas y superar la situación actual que atraviesa el país.

Por la necesidad de los restaurantes Mypes de crecer y volverse competitivo, se concluye que el aplicativo móvil será una solución propicia para los restaurantes, ya que les permite mejorar su publicidad y su presencia de marca en el rubro, además les permite dar a conocer su arte en el mercado gastronómico y tener un nuevo canal de ventas que impulse su negocio.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Planteamiento de objetivos de marketing**

El planteamiento de los objetivos de marketing se definió para alcanzar una demanda deseada, generar ventas y posicionar la marca en el mercado, los que se precisan a continuación:

- Captar a 100 restaurantes para el primer año e incrementar este número en 20% anual.
- Tener un total de 10,000 consumidores registrados en la aplicación para el primer año e incrementar esta cantidad en 5% anual.
- Incrementar las ventas en 5% anual, considerando un promedio mensual de 25 mil soles en los primeros 12 meses.
- Mantener un promedio de recompra para todos los años de, 4 pedidos por mes, es decir que cada consumidor realizaría en promedio 4 pedidos de comida por mes desde la aplicación móvil.

### **5.2 Mercado objetivo**

#### **5.2.1 Tamaño de mercado total**

A continuación, se explica el tamaño de mercado total del segmento de restaurantes y del segmento de consumidores.

- **Tamaño de mercado total de restaurantes**

De acuerdo a la información de la Cámara de Comercio de Lima, existen 220,000 restaurantes a nivel nacional (Gestión, 2019). Asimismo, según las estadísticas de INEI se sabe que el 99% de las empresas que existen en el país son Mypes, por ende los restaurantes también tendría la misma relación porcentual (Inei, 2018, p.10). Además, de acuerdo a la información de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines (Ahora Perú), se sabe que el 35% de los restaurantes habrían quebrado a consecuencia de la pandemia del COVID-19, lo que significa que solo el 65% de los restaurantes se mantendrían activos luego de la pandemia (Ahora, 2018).

Tabla 5  
*Tamaño de mercado total de restaurantes*

CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE
Total de restaurantes a nivel nacional		220,000	Gestión, 2019
% Empresas MYPE	99%	217,800	Inei, 2018
35% de los restaurantes han quebrado a consecuencia de la pandemia, mientras que el 65% se mantendrían activos.	65%	141,570	Ahora Perú, 2020

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos, nuestro tamaño de mercado total está conformado por 141,570 restaurantes Mypes activos a nivel nacional.

- **Tamaño de mercado total de consumidores**

El tamaño de mercado de los consumidores está conformado por hombres y mujeres de las zonas urbanas del país que tienen entre 20 a 45 años y de los niveles socioeconómicos “B” y “C”. Además, se sabe que el 18% de los peruanos compran productos y servicios en línea según estudios del consumidor digital de Ipsos (Ipsos, 2018) y, según estudios de la Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais del 2019, se sabe que de este total de compradores en línea, el 70% de los pedidos corresponden al sector de comidas, (CCL, 2020).

Tabla 6  
*Tamaño de mercado total de consumidores*

VARIABLES	%	Datos	Fuente
Personas de las zonas urbanas del país		24,898,402	Apeim, 2018
NSE B y C	48%	12,025,928	Apeim, 2018
Edad de 20 a 45 años	36.88%	4,434,561	Apeim, 2018
% personas que compran en Línea	18%	798,221	Ipsos, 2018
% usan aplicaciones para comprar comida	70%	558,755	CCL, 2020

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, se obtuvo el tamaño de mercado total de 558,755 personas de las zonas urbanas del país que usan aplicaciones móviles para comprar comida.

### 5.2.2 Tamaño de mercado disponible

En este punto, también se explica el tamaño de mercado disponible tanto para el segmento de restaurantes como para el segmento de consumidores.

- **Tamaño de mercado disponible de restaurantes**

Para calcular el tamaño de mercado disponible de los negocios de restaurantes, se utilizaron las estadísticas de INEI, la cual indica que los negocios que realizan actividades de servicio de comidas en Lima Metropolitana corresponden al 36.42% del total de negocios a nivel nacional, dicho cálculo fue determinado con la relación porcentual que existen entre las empresas de servicios de comida a nivel nacional versus la cantidad existente a nivel de Lima Metropolitana (Inei, 2018, p.10 y 16). Observe el siguiente cuadro con los datos expuestos.

Tabla 7  
*Tamaño de mercado disponible de restaurantes*

CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE
Tamaño de mercado total		141,570	
Restaurantes en Lima Metropolitana	36.42%	51,566	Inei, 2018

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el tamaño de mercado disponible está conformado por 51,566 restaurantes Mypes activos en Lima Metropolitana.

- **Tamaño de mercado disponible de consumidores**

El mercado disponible de los consumidores también está conformado por hombres y mujeres de 20 a 45 años, de los niveles socioeconómicos “B” y “C”, específicamente de Lima Metropolitana que piden comida por aplicaciones móviles.

Tabla 8  
*Mercado disponible de consumidores*

VARIABLES	%	DATOS	FUENTE
Personas en Lima Metropolitana		10,295,249	Apeim, 2018
NSE B y C	66%	6,794,864	Apeim, 2018
Edad de 20 a 45 años	31.18%	2,118,299	Apeim, 2018
% personas que compran en Línea	18%	381,294	Ipsos, 2018
% usan aplicaciones para comprar comida	70%	266,906	CCL, 2020

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, se determinó el tamaño de mercado disponible de consumidores conformado por 266,906 personas de Lima Metropolitana que compran comida por aplicaciones móviles.

### 5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

En cuanto al tamaño de mercado operativo o target, este se determinó tanto para el segmento de restaurantes como para el segmento de consumidores.

- **Tamaño de mercado operativo de restaurantes**

El tamaño de mercado operativo de restaurantes se determinó con los resultados de las encuestas dirigidas a los dueños de los restaurantes (o sus representantes), cuyo resultado reveló que el 76.6% de estos dueños de negocios estarían interesados en pagar por el uso de la aplicación móvil, de acuerdo a la investigación de fuentes primarias (4.2.2.1 resultado de la encuesta a dueños de restaurantes).

Tabla 9  
*Tamaño de mercado operativo de restaurantes*

CONCEPTO	%	N° RESTAURANTES	FUENTE
Tamaño de mercado disponible		51,566	
% Restaurantes interesados en pagar por el uso de la aplicación	76.6%	39,500	4.2.2.1 resultado de la encuesta a restaurantes

Fuente: Elaboración propia.



En consecuencia, el tamaño de mercado operativo o target está conformado por 39,500 restaurantes Mypes de Lima Metropolitana.

- **Tamaño de mercado operativo de consumidores**

El tamaño de mercado operativo de consumidores se determinó con los resultados de las encuestas dirigidas a los comensales, cuyo resultado reveló que el 87.74% de las personas se mostraron interesados en usar la aplicación móvil para comprar su comida, según la investigación de fuentes primarias (4.2.2.2 Resultado de la encuesta a consumidores).

Tabla 10  
*Mercado operativo de consumidores*

VARIABLES	%	Número	Fuente
Tamaño de mercado disponible		266,906	
% restaurantes interesados en pagar por el uso de la aplicación.	87.74%	234,183	4.2.2.2 Resultado de la encuesta a consumidores

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, se determinó el tamaño de mercado operativo de consumidores conformado por 234,183 personas de Lima Metropolitana interesados en usar nuestra aplicación móvil.

#### **5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado**

Si hablamos del sector de hoteles y restaurantes, antes de la pandemia, todo el subsector restaurantes había crecido 4.87% en el 2019 frente al crecimiento de 3.50% en el 2018 y de 1.18% en el 2017, llevando un total de 32 meses de constante crecimiento, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei, 2020). Observe en el siguiente gráfico con la evolución histórica de los últimos años.

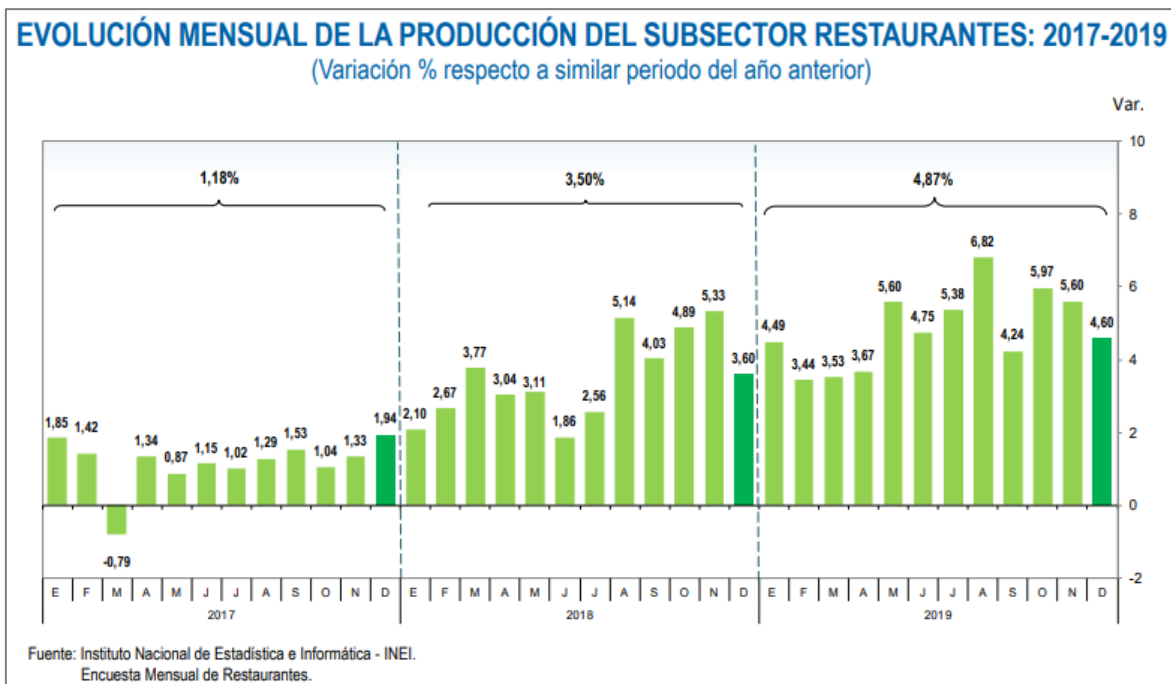


Figura 34. Evolución mensual de la producción del subsector restaurantes: 2017 - 2019. Por INEI, 2020.

Haciendo un análisis del crecimiento histórico, se encontró que el subsector restaurante siguió un crecimiento lineal desde el 2015 hasta el 2019 (antes de la pandemia del COVID-19), tal como se resume en la siguiente tabla 11 y figura N°35.

Tabla 11

*Evolución histórica de crecimiento anual del subsector restaurante*

Datos	Año	Crecimiento
Histórico	2015	2.94%
	2016	2.40%
	2017	1.18%
	2018	3.50%
	2019	4.87%

Fuente: Elaboración propia.

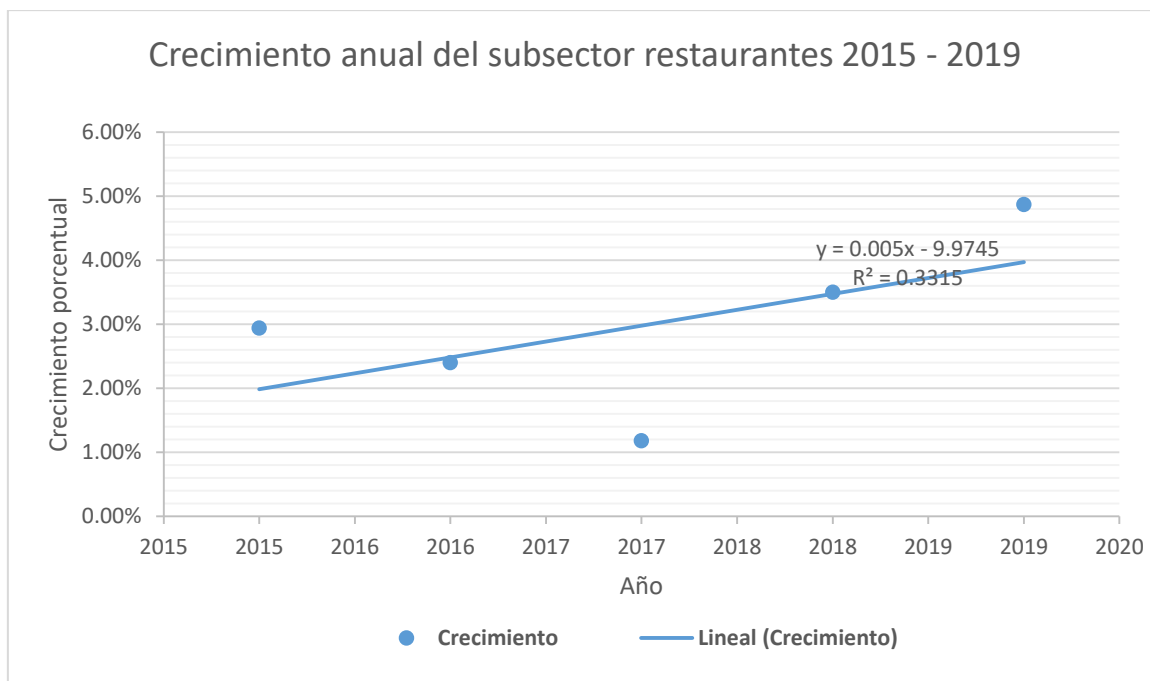


Figura 35. Crecimiento anual del subsector restaurantes: 2015 - 2019. Adaptado de la evolución de la actividad de restaurantes 2015 - 2019, por INEI, 2020.

Los pedidos de comida por delivery a través de las aplicaciones móviles también han crecido, principalmente impulsado por la penetración de las aplicaciones como Glovo, UberEats y Rappi, obligando a muchos restaurantes a usar este servicio para tener mayor alcance, lo que también ha impulsado el crecimiento del negocio de restaurantes entre el 4% y 5% en el 2019 (CCL, 2020).

También es preciso mencionar que, a partir de la pandemia del COVID-19 en el 2020, el negocio de restaurantes sufrió una contracción de -51.15% en el primer semestre del 2020 como resultado de la paralización de las actividades económicas en el país (Inei, 2020). Observe la contracción que tuvo en los primeros meses del 2020 y la tendencia de crecimiento que sigue en los últimos meses a consecuencia de la reactivación económica, pese su peor caída en abril de 2020. A continuación, pasamos a ilustrar la caída del subsector en las siguientes figuras.

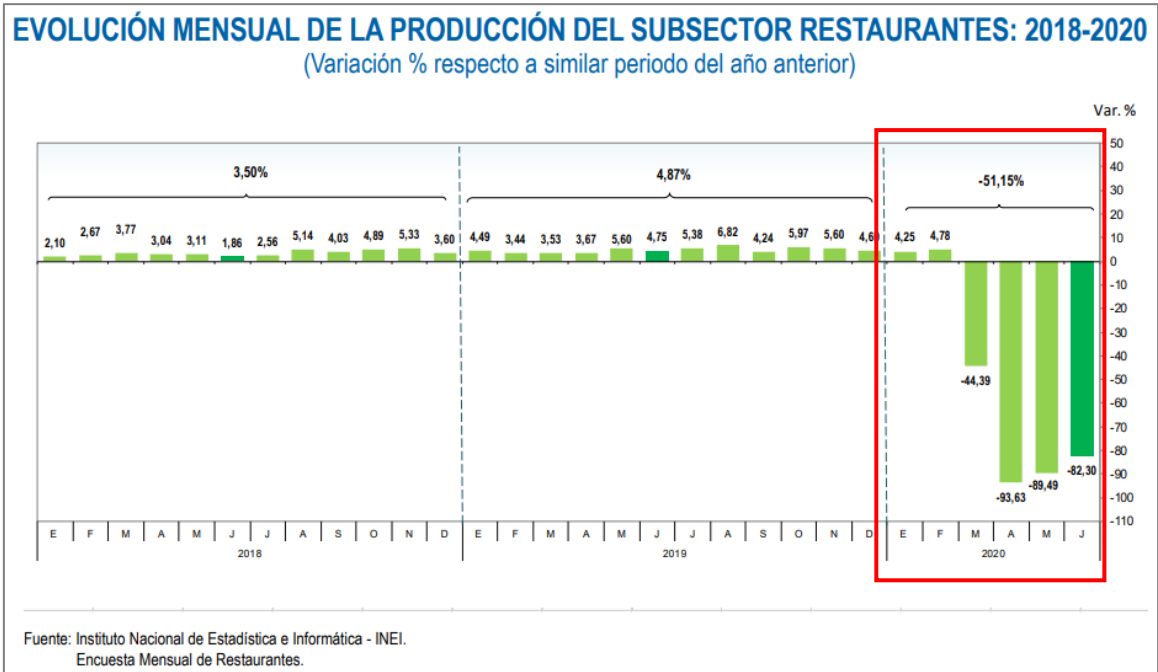


Figura 36. Producción del subsector restaurantes (variación porcentual respecto a similar mes del año anterior). Por INEI, 2020.

Subsector restaurante	
Mes, 2020	Variación
Ene	4.25%
Feb	4.78%
Mar	-44.39%
Abr	-93.63%
May	-89.49%
Jun	-82.30%

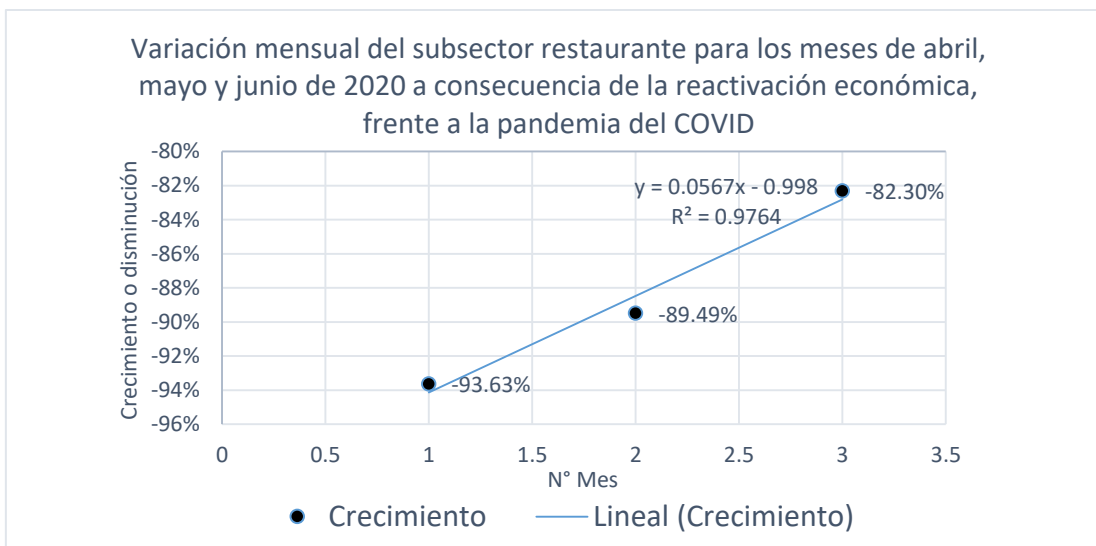


Figura 37. Producción del subsector restaurantes (variación porcentual de los últimos tres meses). Por INEI, 2020.

Como se visualiza, desde su peor caída en abril de 2020, el subsector de restaurantes ha ido creciendo en los últimos tres meses (haciéndose menos negativo) apoyados en la reactivación de la economía nacional, y se estima su recuperación para los siguientes meses. Sin duda, el negocio de restaurantes ha sido verdaderamente afectado y ha perdido alrededor de US\$5,550 millones en ventas en lo que va el 2020, y según proyecta la Asociación de hoteles, restaurantes y afines (Ahora Perú), aún con la reactivación de las ventas, es muy probable que solo lleguen a un 40% o 50% sobre los niveles de ventas totales que tenían antes de la Pandemia (y para el presente año) (Rpp, 2020).

Considerando dicha caída, se estima para los siguientes años el crecimiento del sector alrededor de 5% para llegar al mismo nivel de crecimiento que teníamos antes de la pandemia (hasta el 2019), pues, según informes del Banco Central de Reserva del País, la economía del país (PBI) se recuperaría en +11.5% para el 2021, compensando la contracción que se proyecta para el 2020 de -12.5% (BCRP, 2020).

### 5.3 Estrategia de marketing

#### 5.3.1 Segmentación

La estrategia de segmentación que aplicaremos es *diferenciada* dado que el servicio de la aplicación móvil se adapta a las necesidades de un segmento de clientes en particular o en específico, además se aplica un marketing mix diferente para cada segmento que buscamos satisfacer. A continuación, se precisan los segmentos de clientes.

- **Segmentación de clientes: Restaurantes Mype**

Tabla 12  
*Criterios de segmentación*

Criterios	Descripción
Geográfico	Son restaurantes que se encuentran en los distritos de Lima Metropolitana: Lima Centro, Lima Moderna, Lima Norte, Lima Este, Lima Sur, Callao.
Demográfico	Los restaurantes Mype son personas naturales o personas jurídicas formales, que cuentan con la documentación en regla y cumplen con todos los protocolos de bioseguridad de EsSalud para funcionar. <b>Según la Ley N°30056 publicada en el 2013</b> , la micro y pequeña empresa (Mype) tiene los siguientes niveles de ventas:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microempresa, tiene ventas anuales máximo de 150UIT (150 X S/4,300 = S/255,000) (El Peruano, 2013).</li> <li>- Pequeña empresa, tiene ventas anuales superiores a 150UIT hasta los 1,700UIT (1,700 X S/4,300 = S/7, 310,000) (El Peruano, 2013).</li> </ul> <p><b>Número de trabajadores:</b> Estas Mypes pueden tener entre 1 a más trabajadores, específicamente no se tiene una cantidad específica de trabajadores, aunque se estima que tengan un máximo de 100 trabajadores.</p> <p><b>Años de servicio:</b> Son organizaciones que tienen más de 3 meses de experiencia.</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> Estas Mypes pueden estar en la fase de introducción, crecimiento o declive.</p>
Psicográfico	<p><b>Frecuencia:</b> Ofrecen algún tipo de comida para el desayuno, almuerzo y cena con frecuencia diaria. Ofrecen menús, platos especiales o platos exóticos de las regiones del país. Asimismo, algunos preparan platillos innovadores y otros ofrecen alimentos más saludables o con propuestas más especializadas para veganos, vegetarianos u otros.</p> <p><b>Beneficios que buscan:</b> Buscan dejar satisfechos a los comensales y fidelizarlos para lograr la recompra. Además, buscan tener más clientes y no solo limitar sus ingresos a la capacidad de su local con la atención en mesa, por ello han implementado un sistema de delivery o recojo del cliente en el mismo establecimiento para aumentar su número de clientes y sus niveles de ventas, siendo su principal medio de comunicación el celular inteligente con acceso a Whatsapp.</p> <p><b>Grado de información:</b> Los dueños de estos negocios investigan en internet sobre el costo y los beneficios que les brinda el producto o servicio antes de contratarlo y piden recomendaciones a amigos o conocidos sobre el servicio. También son algo desconfiados, por lo que prefieren probar el producto antes de decidir una compra o prefieren que otros compren el servicio para ver los resultados y dependiendo cómo les va a ellos, recién se animan a comprar el producto o servicio.</p> <p><b>Ocasiones de compra:</b> Las compras se hacen en cualquier momento, dependiendo su necesidad.</p> <p>Estos restaurantes Mypes buscan dar a conocer su arte en el mercado gastronómico, aunque se sienten limitados por los bajos ingresos que les deja el</p>

	<p>negocio, dejando muy poca para la inversión en marketing y para ganar presencia de marca.</p> <p>Sus representantes legales o dueños, son los mismos que trabajan en el restaurante como administradores o cocineros y tienen mucho conocimiento de su negocio por los años de experiencia que tienen, por ello consideran que están preparados para administrar su propio restaurante, aunque no siempre sea cierto, tampoco pagan por capacitarse. Pese a ello, se muestran optimistas para hacer crecer su negocio y están dispuestos a implementar nuevas soluciones para aumentar sus ingresos.</p> <p>En cuanto a las ganancias del negocio, en la mayoría de los casos los dueños lo usan para cubrir los gastos de su familia y los propios, dejando muy poco para la reinversión. Por ello, invierten poco en proyectos que requieran un pago fijo mensual por mínimo que sea. De todas maneras, estos empresarios consideran que les falta incorporar nuevas soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas y son conscientes que muchas veces solo subsisten como negocio.</p> <p>Estas Mypes, no hacen mucha inversión en tecnología para su negocio, ni hacen mucha publicidad en internet ni en redes sociales porque no disponen de mucho presupuesto y sus dueños tampoco tienen mucho tiempo para dedicarse ellos mismos, porque la mayor parte del día andan muy ocupados trabajando o supervisando las operaciones de su negocio.</p> <p>Estos empresarios Mypes consideran que no reciben ayuda del Gobierno o es muy poco lo que el Gobierno hace por estos empresarios.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

**RESUMEN:** Los restaurantes Mypes de Lima Metropolitana, son personas naturales o personas jurídicas formales, que cuentan con la documentación en regla y cumplen con todos los protocolos de bioseguridad de EsSalud. Son empresas que ofrecen menús y platos especiales de las regiones del país a través del servicio de delivery y también atienden en el mismo establecimiento. Además, la comunicación dentro de estas empresas se realiza principalmente por whatsapp y hasta la fecha no han incorporado otras soluciones tecnológicas para incrementar sus ventas, pese a que siempre están buscando maneras para incrementar el número de sus clientes, lo que no han hecho porque les parece costoso o porque tienen que pagar un precio fijo mensual y no ven mucho retorno. Además, muchos de estos restaurantes son administrados por sus propios dueños, quienes no pagan a las

agencias publicitarias por el manejo de su marca y tampoco lo hacen ellos mismos porque no manejan bien el marketing digital y porque les toma mucho tiempo.

En consecuencia, este segmento de clientes (restaurantes Mypes) debe cumplir con lo siguiente para trabajar con nosotros:

- **Experiencia en el mercado:** Tener un mínimo de 3 meses a más de funcionamiento.
- **Documentación en regla:** Deben contar con la licencia de funcionamiento, la certificación sanitaria y cumplir con todos los protocolos de bioseguridad del Minsa.
- **Recursos humanos y tecnológicos:** Deben disponer de los recursos necesarios para hacer el delivery y contar con un celular inteligente (como mínimo) para utilizar la aplicación móvil o disponer de una computadora para conectarse mediante la web.

- **Segmentación de clientes: Los consumidores o comensales**

El otro segmento de clientes al cual nos enfocamos son los consumidores o comensales quienes usarán la aplicación móvil para comprar sus comidas por delivery o para recoger, o realizar sus reservas de mesa en restaurantes. Las características de este segmento, se precisan en la siguiente tabla de segmentación.

Tabla 13  
*Criterios de segmentación*

Criterios	Descripción
Geográfico	Estas personas viven en los distritos de Lima Metropolitana: Lima Centro, Lima Moderna, Lima Norte, Lima Este, Lima Sur, Callao.
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo: Femenino y masculino.</li> <li>- Edad: 20 a 45 años.</li> <li>- Estratos: “B” y “C”.</li> <li>- Condición civil: Solteros, convivientes, casados con hijos o sin hijos.</li> <li>- Ocupación: Estudian, trabajan, son amas de casa, empresarios.</li> <li>- Gastos por alimentos: Sus gastos familiares se encuentran entre los S/2,732 a S/4,807 (Apeim, 2018).</li> <li>- Ingresos familiares: Tienen ingresos familiares entre S/3,540 a S/7,104 (Apeim, 2018).</li> </ul>



<p>Psicográfico</p>	<p><b>Frecuencia de uso:</b> Dado que trabajan todos los días, comen menús o platos a la carta de manera frecuente, entre 1 a 7 veces por semana. Entre las comidas que comen son alimentos para el desayuno, almuerzo y cena.</p> <p>No encuentran muchas opciones o herramientas que muestren todas las ofertas de comidas de los restaurantes con opción de platos especiales de las regiones del país o con ofertas de comidas únicas, exóticas y saludables.</p> <p><b>Beneficios deseados:</b> Quieren consumir alimentos como en casa, de buen sabor en restaurantes conocidos y que cuidan mucho la limpieza y la higiene para comer en el mismo local o para pedir por delivery. Otros buscan alimentos más saludables o con propuestas más especializadas como comida vegana, vegetariana u otros.</p> <p><b>Grado de información:</b> Estas personas investigan en internet sobre el precio, los platillos o la calidad de comida antes de comprar. Incluso, piden recomendaciones a sus amigos o conocidos para tener más referencias de los restaurantes donde consumirán. Asimismo, leen las calificaciones y comentarios que las personas hacen sobre el restaurante o los platillos.</p> <p><b>Ocasiones de compra:</b> Consumen comidas en restaurantes o piden por delivery en cualquier temporada del año, inclusive salen a comer con sus familias los fines de semana y por festividades o por feriados.</p> <p>Otros criterios psicográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconfían de los restaurantes que no muestran limpieza e higiene.</li> <li>- Usan aplicaciones móviles para pedir comida por delivery.</li> <li>- No cocinan en casa y buscan ahorrar su tiempo con el servicio de delivery.</li> <li>- Tampoco cocinan para llevar su comida al trabajo.</li> <li>- Cuando salen a comer a un restaurante, no les gusta perder tiempo haciendo colas en los restaurantes esperando que se desocupe una mesa.</li> <li>- Toman foto a sus comidas y usan sus redes sociales para compartir estas fotos con sus amigos, hacen recomendaciones y calificaciones al servicio del restaurante.</li> </ul>
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

RESUMEN: Hombres y mujeres de 20 a 45 años, de los niveles socioeconómicos “B” y “C” de Lima Metropolitana, los cuales comen en restaurantes o no cocinan en casa y piden por delivery. En el mercado, no encuentran muchas opciones o herramientas que muestren todas las ofertas de los restaurantes y sus platos favoritos de las regiones del país, entre ofertas de comidas únicas, exóticas y especiales.

### 5.3.2 Posicionamiento

El posicionamiento de la marca se realiza en relación a los atributos y beneficios que genera el uso de la aplicación móvil.

- **Ubicar el platillo deseado:** Permite ubicar al plato favorito y conocer al restaurante más cercano que lo ofrece. A partir de la búsqueda, las personas podrán visualizar una variedad de platillos para el desayuno, almuerzo y cena, entre menús, platos típicos, platos especiales o alguna comida exótica y única, además permite visualizar los datos del restaurante que lo ofrece, su marca, la calificación y comentarios que otros consumidores hicieron sobre el plato y el restaurante.
- **Ahorro de tiempo:** Para los consumidores, buscar su plato preferido entre los restaurantes más cercanos de su domicilio para solicitarlo por delivery o elegir la opción de recojo presencial, permitiéndoles el ahorro de tiempo. Además, la aplicación permite hacer las reservas de las mesas para que los consumidores no pierdan mucho tiempo esperando que se desocupe.
- **Fácil y práctica de usar:** Una herramienta ágil, seguro, dinámico y moderno, con opción de pago digital. Disponible las 24 horas y los 365 días del año para uso de los usuarios.

En consecuencia, aplicaremos la estrategia de posicionamiento de marca, a través de medios digitales y en el local de los restaurantes para informar sobre los beneficios del uso de la aplicación móvil. El slogan para el posicionamiento es: *Encuentra la comida que quieras y ¡disfruta!*

## 5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

### 5.4.1 Estrategia de producto / servicio

La estrategia que se aplicará es de diferenciación del producto por su funcionalidad y beneficio para conectar a los restaurantes con los consumidores, incorporando nuevos restaurantes con el paso de los meses para mostrar la mayor cantidad de ofertas de comidas por la aplicación, ya que a medida que se afilien más restaurantes, también podremos mostrar una mayor variedad de platillos para el desayuno, almuerzo y cena, y buscar su plato preferido entre los restaurantes más cercanos a su domicilio. Los tipos de platillos que ofrecemos son: menús criollos, platos típicos, platos especiales o saludables o alguna comida

exótica y única que ofrecen los restaurantes Mypes de Lima Metropolitana que buscan dar a conocer su arte en el mercado gastronómico y que ofrecerán sus ofertas por delivery o por la opción de recojo presencial o reservas de mesa.

Además, se aplicará la estrategia de crecimiento de desarrollo de producto, ya que se añadirán nuevas funciones, características o versiones de la aplicación para ser considerada una solución tecnológica, eficiente y moderna.

Por otro lado, también se analizaron las dimensiones del producto:

- **Beneficio central:** La aplicación funciona como un nexo entre los consumidores y los restaurantes Mype y el beneficio que brinda es ubicar y mostrar al consumidor la oferta de comida de todos los restaurantes Mype afiliados, a través de nuestra aplicación móvil. De esta manera romper la barrera que limita a los restaurantes mostrar su oferta gastronómica y dar a conocer su arte culinario.
- **Producto básico:** Ponemos a disposición de los consumidores, una aplicación móvil que permite buscar por el nombre del plato de comida, entre una diversidad de opciones de platos de comida para el desayuno, almuerzo y cena, y conocer el restaurante más cercano que lo ofrece para el envío por delivery (efectuado por el restaurante afiliado) o elegir la opción de recojo presencial. Incluso el cliente, podrá hacer las reservas de la mesa en línea para acudir a la hora reservada y no tener que hacer cola o esperar que la mesa se desocupe.
- **Producto esperado:** Una aplicación móvil donde los consumidores esperan ubicar una variedad de platillos para el desayuno, almuerzo y cena, entre menús criollos, platos especiales, saludables o típicos de la regiones del país o alguna comida exótica y única para probar, además los consumidores quieren visualizar los datos del restaurante, las características de las comidan que ofrecen, sus descuentos y promociones, su marca, la calificación y los comentarios que otros consumidores hicieron sobre el plato y el restaurante.
- **Producto aumentado:** Adicionalmente, los consumidores no solo podrán buscar su plato preferido entre los restaurantes Mype más cercanos de su domicilio para solicitarlo por delivery o elegir la opción de recojo presencial, incluso hacer las reservas de las mesas, sino que también estarán haciendo un bien social promoviendo la empleabilidad y el desarrollo y crecimiento de estos pequeños negocios, ya que

podrán tener una mayor presencia de marca para dar a conocer su oferta gastronómica.

- **Producto potencial:** Si bien, la aplicación móvil permitirá la afiliación de los restaurantes Mype, lo cierto es que también se podrán afiliarse a las grandes empresas y restaurantes a nivel nacional, inclusive se podría llegar a nivel internacional incorporando los filtros “por país”, y se podría clasificar a los restaurantes por estrellas, además mostraría el menú de la semana del restaurante, incluir bebidas y otros.

#### **5.4.2 Diseño de producto / servicio**

El producto de la empresa es una aplicación móvil de marca “Ojo al antojo” que funciona como un nexo entre los consumidores y los restaurantes, ya que permitirá ubicar y mostrar las comidas que ofrecen estos restaurantes desde la funcionalidad de la aplicación. Por tanto, pasamos a describir nuestro producto según su forma, características, nivel de calidad, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño:

**Forma:** Es un intangible, de software de aplicación que se muestra en forma de ícono o Apps disponible en las tiendas de aplicaciones de Google Play y App Store para ser descargado por los celulares inteligentes (Smartphone).

**Características:** Es una aplicación móvil para Smartphone, ágil, seguro, dinámico y moderno, con opción de pago digital. Disponible las 24 horas y los 365 días del año para uso de los usuarios. Disponible para sistemas operativos Android e iOS, que permite al usuario realizar diversas funcionalidades, como buscar por el nombre de la comida, por nombre del restaurante, por comida de las regiones o buscar las más preferidas y cercanas, para luego enviar alertas automáticas al restaurantes quien atenderá el pedido y enviará a la comida por delivery.

**Nivel de calidad:** El funcionamiento de la aplicación es óptimo para los sistemas operativos del Smartphone. Además, las actualizaciones de las versiones mejoradas se realizan de manera instantánea y automática para evitar las molestias del usuario de tener que descargar nuevamente la App.

**Durabilidad:** Nuestra herramienta estará operativo todo el tiempo, pudiendo ser usado por muchos usuarios al mismo tiempo y cuando lo requieran, ya que la capacidad del sistema permite generar la eficiencia con respecto a los tiempos de respuesta de 5 segundos en promedio. Es decir, el sistema procesa la información y brinda la respuesta en 5 segundos en promedio.

**Confiabilidad:** La aplicación es confiable para realizar las transacciones, con seguridad proporcionada y monitoreo del sistema para atender con prioridad alta cualquier falla o incidente que afecte al funcionamiento normal de la aplicación. Monitoreo 24x7.

**Estilo:** Una herramienta dinámica, fácil y práctica, de diseño moderno e interactivo con imágenes de comida y colores que capten la atención de los usuarios, además se conecta con las redes sociales para compartir la experiencia del servicio, la comida y los restaurantes que más gustó a los usuarios.

**Diseño:** La aplicación móvil está diseñada para ser usada por celulares inteligentes o Smartphone y tablets. La experiencia para el usuario empieza con la descarga gratuita de la aplicación “Ojo al antojo” desde las tiendas virtuales de descarga de aplicaciones: “Google Play”, “App Store”.

Para usarlo, los usuarios solo deben seguir los siguientes pasos:

### **Funcionalidad del consumidor**

1. Registrar su correo, nombre de usuario y clave, también puede iniciar sesión ingresando por alguna de sus redes sociales.
2. Enseguida podrá visualizar los platos más pedidos o los platos de la costa, sierra o selva. Asimismo, en esta pantalla se encuentra el campo de búsqueda para digitar el platillo que busca. Además, habrá una opción para hacer las reservas de las mesas si el cliente lo prefiere.
3. Luego de buscar por nombre del plato, de inmediato se mostrará una foto de la comida, la descripción, el precio, el nombre del restaurante, la puntuación y los comentarios de otros consumidores que antes ordenaron el plato. Además, se habilitará la opción de “ordena ahora”.

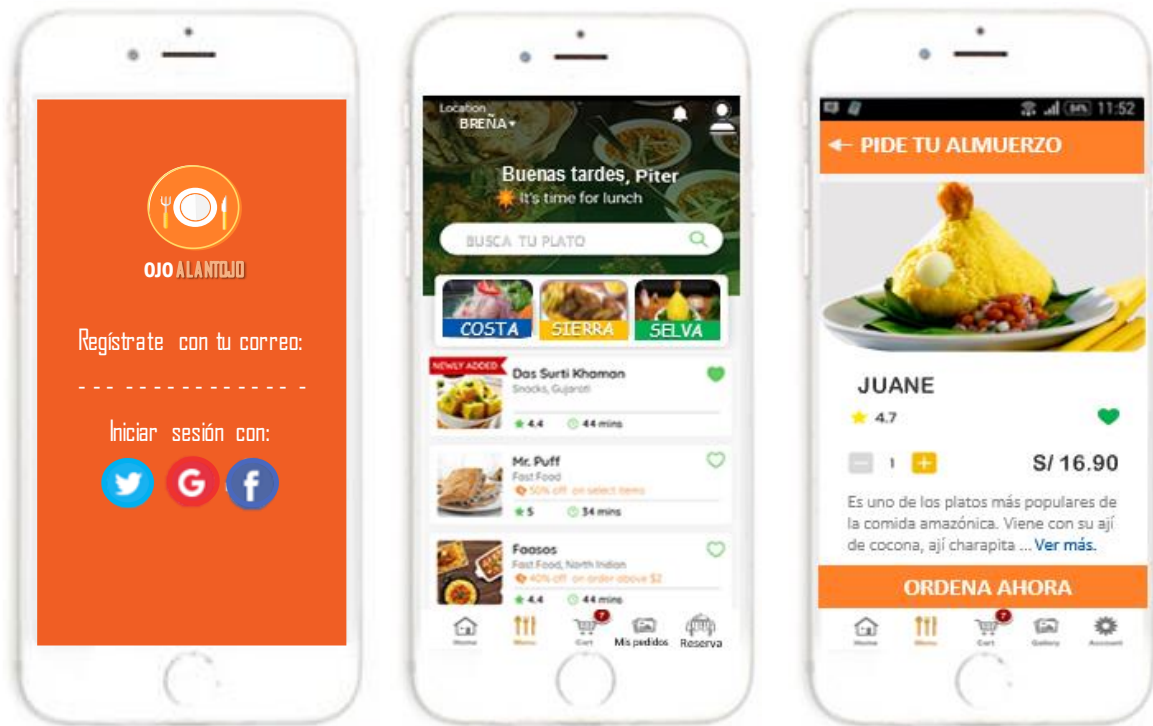


Figura 38. Imágenes de la aplicación móvil: Paso 1,2 y 3.

4. Luego de ordenar, el consumidor podrá visualizar el precio que pagará por el plato y podrá elegir la opción de entrega a domicilio (delivery) o elegir la opción de recojo presencial. Además, podrá pulsar “Pagar ahora”, a través de las opciones de pago que tiene la aplicación.
5. Luego del pago, el consumidor podrá visualizar la distancia que tendrá que recorrer el motorizado y el tiempo estimado que tendrá que esperar para recibir su comida en la puerta de su casa.
6. Al finalizar y luego de la entrega, el usuario podrá completar una breve encuesta y calificar al restaurante, al platillo y su experiencia usando la aplicación.

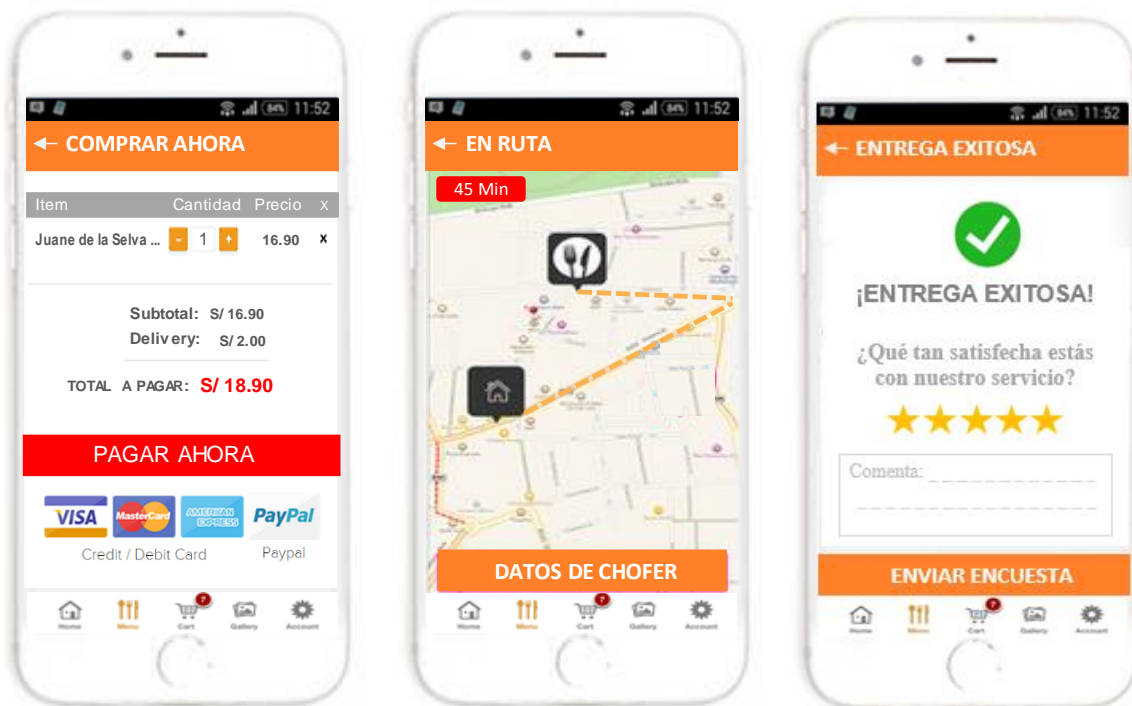


Figura 39. Imágenes de la aplicación móvil: Paso: 4, 5 y 6.

### Funcionalidad del encargado del restaurante

1. Registrar su correo, nombre de usuario y clave. Además, tendrá que registrar su solicitud de alta del servicio, llenando el formulario con los datos: Ruc, denominación, dirección, documentación, recursos para hacer el delivery, horarios de servicios, tipo de comida a ofrecer y nombre de los platos.

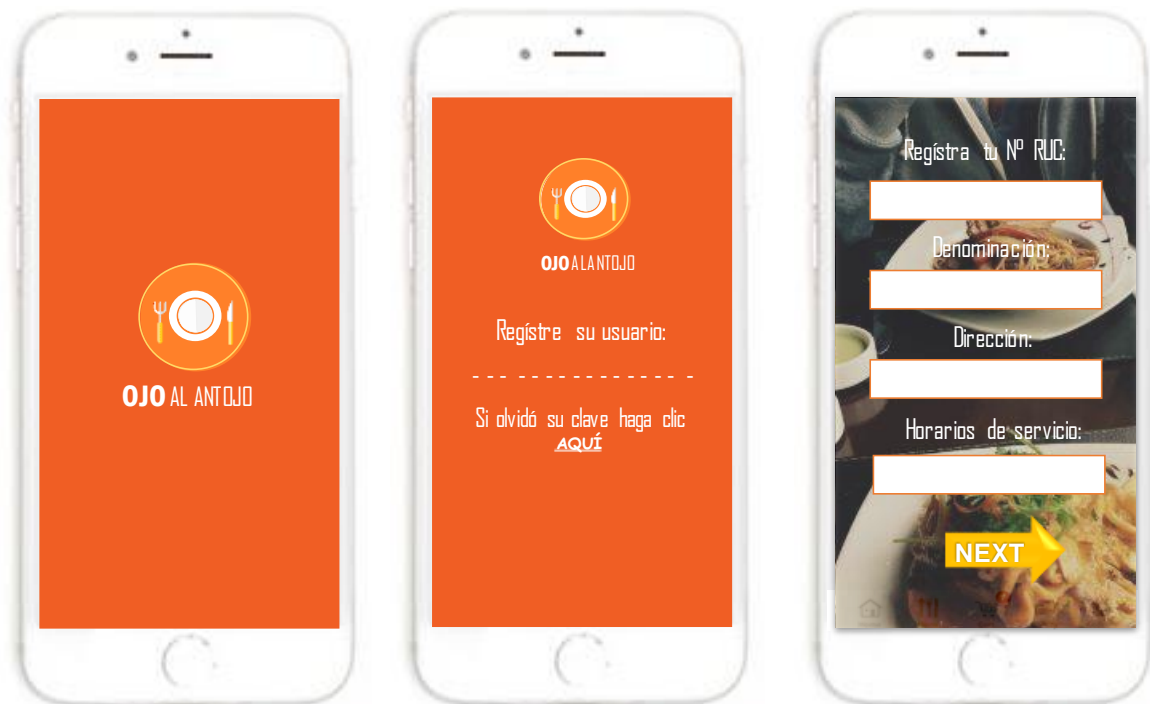


Figura 40. Imágenes de la aplicación móvil uso para restaurantes: Paso 1.

2. Luego de la verificación y aprobación por parte de la empresa “Ojo al antojo” que demora en promedio dos días, el dueño del restaurante será dado de alta para empezar a publicar su oferta de comida en la aplicación móvil y empezar atender los pedidos. Una vez dado de alta, podrá registrar el stock por plato de comida y empezar a atender.
3. Cuando se efectúe un pedido, el usuario registrado por parte del restaurante recibirá una notificación en automático con el detalle del pedido de comida.
4. Enseguida, el restaurante prepara el pedido e inicia su transporte para la entrega por delivery, mientras tanto el estado que se visualiza en la aplicación es “En proceso”.



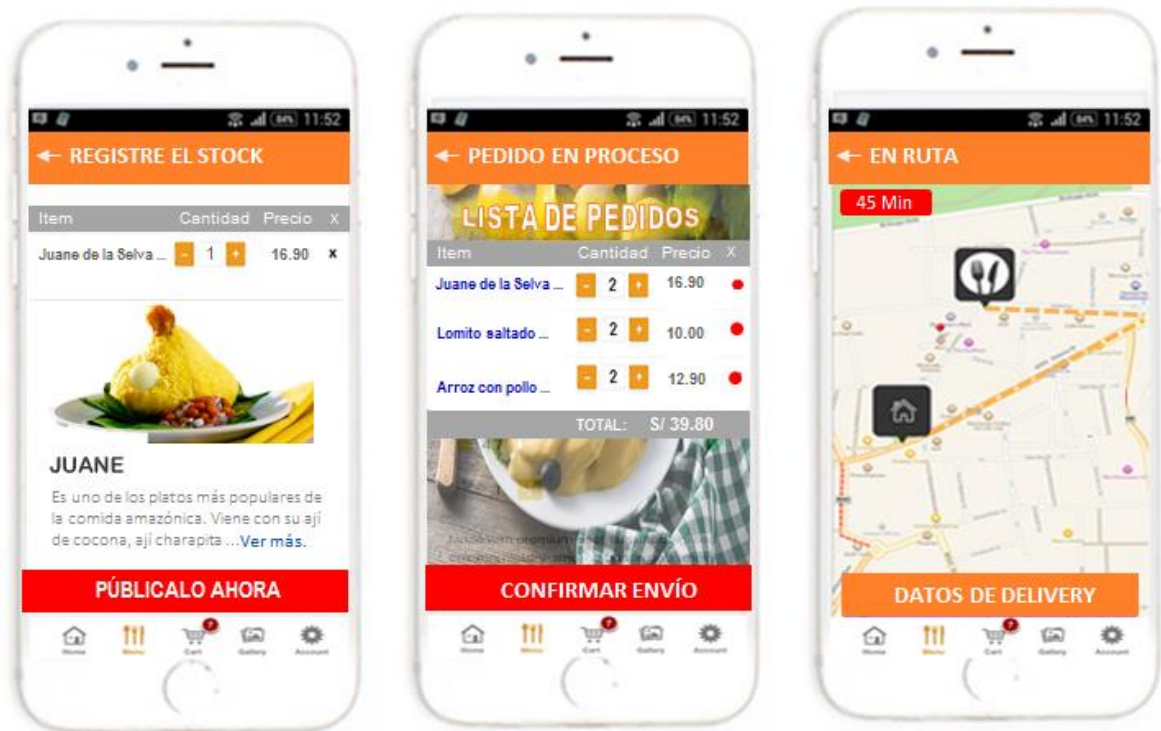
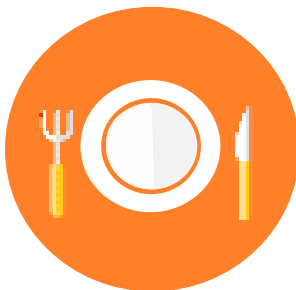


Figura 41. Imágenes de la aplicación móvil uso para restaurantes: Paso: 2, 3 y 4.

5. Luego de la entrega del pedido por delivery, el encargado del restaurante tendrá que cambiar el estado a “Pedido entregado”.
6. Posteriormente, se efectúa el pago del restaurante de forma semanal y descontando la comisión que corresponde a la empresa “Ojo al antojo”.

### Marca y el logotipo



**OJO AL ANTOJO**

Figura 42. Isologo de la empresa.

Se eligió al nombre “Ojo al antojo” como la marca de la empresa por estar relacionado al hecho de desear y disfrutar una comida en especial y porque facilita la publicidad de la aplicación móvil. Además, es una frase corta, simple y fácil de pronunciar. además, la imagen del plato (el isotipo) permite relacionar mejor con el propósito de la empresa y el color anaranjado ayuda a estimular el apetito y los sabores, ya que según la psicología del color, el anaranjado viene asociado con el entusiasmo y la acción, lo exótico, la diversión y capta la atención de los consumidores, en consecuencia usamos principalmente el color anaranjado para hacer un llamado a la acción de compra del consumidor además combina muy bien con el color amarillo que da un tono más alegre y cálido (Psicología y mente, 2018).

### **Servicio Postventa**

Luego de la atención de los pedidos se realiza el seguimiento del servicio, con soporte personalizado al cliente ante las quejas y reclamos, con tiempo de respuesta de tres días. En caso que la comida llegó en mal estado o incompleto, entonces se aceptará el cambio del platillo o se aceptará la devolución del mismo y la devolución de dinero del consumidor que compra por la aplicación.

### **5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)**

El precio de la empresa se determinó en base al porcentaje que cobran otras aplicaciones móviles por los servicios que ofrecen a los restaurantes. Por consiguiente, las aplicaciones (Apps) que trabajan con restaurantes afiliados cobran una comisión sobre el importe de cada pedido, por ejemplo, por un pedido de S/100 que el consumidor solicita por Glovo (por poner un ejemplo), 66 soles le corresponden al comercio afiliado (66%), 23 soles se destinan al pago del motorizado repartidor (23%) y 11 soles se destina a la empresa (11%) (Gestión, 2019). Más ejemplos como esto se muestran en el siguiente cuadro resumen (donde se indican las comisiones que cobran este tipo de aplicaciones móviles como: Uber Eats, Glovo, Rappi, Mesa 24/7 y Restorando).

Tabla 14  
Precios y porcentajes de la competencia

Empresa	Comisión	Fuente
Uber Eats	Cobra entre el 25% a 30% respecto a cada pedido	(García y Villalta, 2019, p.13) / (Bruno, 2019)
Glovo	Cobra 34% por pedido (en promedio)	(Gestión, 2019)
Rappi	15% a 30% respecto a cada pedido	(García y Villalta, 2019, p.13) / (Bruno, 2019)
Mesa 24/7	Por reservas de mesa, cobra entre 4 a 7 soles por personas	Aramayo, (Rivero, Tapia y Torres, 2019)
Restorando	Para hacer reservas online en restaurante (reserva de mesas), cobra entre 4 a 6 soles por persona.	(Rivero, Tapia y Torres, 2019)

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, se decidió trabajar con el porcentaje de 15% sobre el importe de cada pedido que se efectúe por la aplicación y el precio por las reservas será de 3.8 soles por persona, de esta manera se pretende fijar un precio inferior al de la competencia para ganar mayor participación de mercado haciendo uso de la **estrategia de precios de penetración**.

También hay que precisar que el gasto de la pasarela de pagos de 5% en promedio lo asumirá el restaurante.

#### 5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia de comunicación con los consumidores y restaurantes se conforma de diferentes elementos, los que se detallan a continuación:

##### Consumidores

- **Publicidad online:** Se utilizarán las redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube) para llegar a los consumidores, a través de anuncios pagados que generen tráfico hacia nuestra aplicación móvil y con video que guíen al usuario sobre el uso de la aplicación. Además, usaremos diferentes canales de comunicación con los

consumidores como: Aplicación móvil (APP), página Web, correos, mensajería instantánea, llamadas u otros para mantener una comunicación personalizada ante las consultas, reclamos y sugerencias que tengan estos comensales.

- **Posicionamiento web:** Pagaremos por el posicionamiento web para aparecer en los primeros lugares de los buscadores de Google (SEO y SEM).
- **Relaciones públicas:** Se crearán relaciones comerciales o se pagarán a los administradores de grupos de Facebook, bloggers de alimentación saludable u otros para que hablen de los beneficios de nuestra aplicación.
- **Marketing de influencer:** Se pagará a influencers para que publiquen videos e imágenes en sus redes sociales haciendo uso de nuestra aplicación móvil y promocionen nuestra marca “Ojo al antojo” y hablen de sus beneficios entre todos sus seguidores para que usen nuestra aplicación.
- **Marketing directo:** Se efectuará publicidad masiva y rápida, a través de los correos electrónicos masivos, whatsapp, SMS.

## **Restaurantes**

- **Venta personal:** Se harán reuniones de ventas en las oficinas de los restaurantes, principalmente con aquellos que tienen varios locales, las visitas lo hace el Encargado comercial de la empresa “Ojo al antojo”. Si bien, no se pagarán comisiones, pero los objetivos cumplidos se evalúan anualmente para los incrementos de sueldo del año siguiente.
- **Activaciones de marca:** Se realizarán activaciones de marca con la contratación de diferentes actividades, como por ejemplo, se contratarán a letreros humanos para que hagan preguntas, respuestas y juegos simples con las personas que visitan el local del restaurante afiliado a cambio de premios y sorpresas que podrán ganar.
- **Publicidad:** Se diseñarán y crearán folletos, volantes y carteles para la publicidad en el local de los restaurantes para comunicar el uso de la aplicación. Además, los restaurantes más populares aparecerán en los primeros lugares de búsqueda de la aplicación móvil, también se promocionará la marca de los restaurantes que recién se afilien, ofreciendo sus ofertas y descuentos para atraer a más consumidores. Además, se mantendrá comunicación directa y automatizada con los dueños o representantes de los restaurantes, a través de la misma aplicación, por mensajería instantánea, correos electrónicos, whatsapp y otros.

- **Marketing directo:** Se efectuará publicidad masiva y rápida, a través de los correos electrónicos masivos o e-mailing, whatsapp marketing y SMS (mensajes de textos).
- **Relaciones públicas:** Además, se promocionará la marca “Ojo al antojo” con nuestra participación en ferias y espectáculos gastronómicos, como Mistura, concursos gastronómicos, expo-alimentaria y otros.

#### **5.4.5 Estrategia de distribución**

El tipo de canal de distribución será indirecto, ya que se trabajará con intermediarios para poner nuestra Apps a disposición del consumidor y restaurantes, a través de las tiendas virtuales de descarga de aplicaciones, tales como: “Google Play”, “App Store”. Decidimos trabajar con estas tiendas virtuales porque son los más populares y convenientes por lo cerca que están del cliente y porque todos los celulares inteligentes tienen algunas de estas tiendas instaladas en su dispositivo (listos para iniciar con la descarga de todas las apps que quieran). En ese sentido, la estrategia de distribución es selectiva por la selección de algunos intermediarios para poner a disposición de los usuarios nuestra App “Ojo al antojo”.

#### **5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda**

Las ventas de la empresa se estimaron en razón a la cantidad de pedidos por zonas geográficas, considerando una comisión para la empresa de 15% sobre el importe de cada pedido y manteniendo el precio unitario de 3.8 soles por persona para el servicio de reservas de mesas. Además, se consideró el promedio de recompra de 4 pedidos por mes, es decir que cada consumidor realizaría en promedio 4 pedidos de comida por mes desde la aplicación móvil, lo que fue validado con las encuestas de fuentes primarias (Punto 4.1.2.2 encuesta a comensales). También, se analizaron los meses de menor y mayor venta debido a las ocasiones, fines de semana, fechas festivas y feriados, por ejemplo, en el mes de Julio y diciembre las personas suelen salir más a comer en restaurantes o solicitan más comidas por delivery porque tienen mayor poder adquisitivo debido a las gratificaciones de Julio y diciembre.

En consecuencia, se estima vender un promedio de 377 pedidos diarios entre todas las zonas geográficas, trabajando con un total de 100 restaurantes para el primer año. Además, de acuerdo a las investigaciones de fuentes primarias con entrevistas y encuestas a los

restaurantes Mypes, se proyecta tener una mayor oferta de menús, platos a la carta y platos especiales de diferentes precios para la hora del almuerzo, por ello se estima que este tipo de comidas sean los más pedidos por los consumidores que buscan alimentarse en su hora de refrigerio. En consecuencia, se decidió trabajar con el precio promedio de S/16.26 por plato para crear el escenario base o conservador, a partir de este precio proyectaremos los ingresos de la empresa ( $S/16.26 \times 15\% = S/2.44$ ).

Tabla 15  
*Cuadro resumen*

Concepto	Datos
Comisión por cada pedido	15% → Promedio S/.2.44
Ingreso por reserva de mesa (por persona)	S/.3.80
N° total de consumidores	2,600
N° total de pedidos para el primer año	135,690
N° total de restaurantes Mypes afiliados (año 1)	100

Fuente: Elaboración propia.

En promedio, los 2,600 consumidores hacen 4 pedidos de comida por mes, tal como se precisan en el siguiente cuadro:

Tabla 16  
*Total de clientes y recompra de pedidos de comida*

N° CLIENTES	FRECUENCIA DE COMPRA	TOTAL PEDIDOS
500	8 por mes	48,000
850	6 por mes	61,200
950	2 por mes	22,800
300	1 por mes	3,690
2,600	Promedio: 4 pedidos por mes	135,690

Fuente: Elaboración propia.

Además, de acuerdo a las investigaciones de fuentes primarias, los consumidores que mostraron más interés se encuentran en los distritos de Lima Centro (21%), seguido de Lima Sur (20%), Callao (17%), Lima Moderna (16%), Lima Norte (14%) y Lima Este (12%). Con estos datos, se estimaron los números de pedidos mensuales por zona.

Tabla 17

*Número de pedidos por zonas (Año 1)*

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
% distribución de pedidos para el año 1	1%	2%	3%	4%	6%	8%	10%	11%	12%	13%	14%	16%	100%

AÑO 1	%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	AÑO 1
Lima Centro	21%	285	570	855	1,140	1,710	2,280	2,849	3,134	3,419	3,704	3,989	4,559	28,495
Lima Sur	20%	271	543	814	1,086	1,628	2,171	2,714	2,985	3,257	3,528	3,799	4,342	27,138
Callao	17%	231	461	692	923	1,384	1,845	2,307	2,537	2,768	2,999	3,229	3,691	23,067
Lima Moderna	16%	217	434	651	868	1,303	1,737	2,171	2,388	2,605	2,822	3,039	3,474	21,710
Lima Norte	14%	190	380	570	760	1,140	1,520	1,900	2,090	2,280	2,470	2,660	3,039	18,997
Lima Este	12%	163	326	488	651	977	1,303	1,628	1,791	1,954	2,117	2,280	2,605	16,283
<b>TOTAL PEDIDOS POR ZONAS</b>	<b>100%</b>	<b>1,357</b>	<b>2,714</b>	<b>4,071</b>	<b>5,428</b>	<b>8,141</b>	<b>10,855</b>	<b>13,569</b>	<b>14,926</b>	<b>16,283</b>	<b>17,640</b>	<b>18,997</b>	<b>21,710</b>	<b>135,690</b>

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el total de pedidos será de 135,690 para el primer año y Lima Centro sería el que más use la App.

En otro orden, si organizamos el total de pedidos (135,690 por tipo de servicio, tendremos que “los pedidos de comida por la aplicación representan el 93%”, mientras que “las reservas de mesas representan el 7%”, observe la siguiente tabla N°18.

- Cantidad de pedidos de comida por App → 126,090 pedidos para el primer año.
- Cantidad de reservas de mesa por App → 9,600 pedidos para el primer año.

Tabla 18

Número de pedidos mensual por la aplicación (Año 1)

ESTIMACIÓN DE LAS UNIDADES VENDIDAS														5%	5%	5%	5%
AÑO 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Cantidad de pedidos de comida por App	1,261	2,522	3,783	5,044	7,565	10,087	12,609	13,870	15,131	16,392	17,653	20,174	126,090	132,395	139,014	145,965	153,263
Cantidad de reservas de mesa por App	96	192	288	384	576	768	960	1,056	1,152	1,248	1,344	1,536	9,600	10,080	10,584	11,113	11,669
<b>TOTAL EN UNIDADES</b>	<b>1,357</b>	<b>2,714</b>	<b>4,071</b>	<b>5,428</b>	<b>8,141</b>	<b>10,855</b>	<b>13,569</b>	<b>14,926</b>	<b>16,283</b>	<b>17,640</b>	<b>18,997</b>	<b>21,710</b>	<b>135,690</b>	<b>142,475</b>	<b>149,598</b>	<b>157,078</b>	<b>164,932</b>

Fuente: Elaboración propia.

Conociendo la cantidad mensual de pedidos realizados por nuestra aplicación (Q) y el precio unitario promedio (P), determinamos el ingreso mensual en soles.

Tabla 19

Ingresos mensuales del primer año (P x Q) (expresado en soles)

AÑO 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos por pedidos de comida por la App	20,502	41,004	61,507	82,009	123,013	164,018	205,022	225,525	246,027	266,529	287,031	328,036
Ingresos por reserva de mesas (2 personas por cada reservas)	730	1,459	2,189	2,918	4,378	5,837	7,296	8,026	8,755	9,485	10,214	11,674
<b>TOTAL EN INGRESOS (S/)</b>	<b>S/.21,232</b>	<b>S/.42,464</b>	<b>S/.63,696</b>	<b>S/.84,927</b>	<b>S/.127,391</b>	<b>S/.169,855</b>	<b>S/.212,318</b>	<b>S/.233,550</b>	<b>S/.254,782</b>	<b>S/.276,014</b>	<b>S/.297,246</b>	<b>S/.339,709</b>

Fuente: Elaboración propia.

Hay que precisar que el servicio de reserva de mesas se realiza para dos personas como mínimo, por ende se considera que cada pedido de reserva de mesas se realice para dos personas, de ahí que el ingreso para la empresa será de S/7.60 por reserva (considerando que ingreso por cada persona es S/3.80).



Con estas estimaciones mensuales, se pasó a proyecta los ingresos de la empresa para los siguientes años.

Tabla 20

*Ingresos anuales (S/)*

		5%	5%	5%	5%
<b>AÑO 1</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>TOTAL AÑO 2</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>	<b>TOTAL AÑO 4</b>	<b>TOTAL AÑO 5</b>
Ingresos por pedido de comida por App	2,050,223	2,152,735	2,260,371	2,373,390	2,492,059
Ingresos por reserva de mesas (2 personas por cada reserva)	72,960	76,608	80,438	84,460	88,683
<b>TOTAL EN INGRESOS</b>	<b>S/.2,123,183</b>	<b>S/.2,229,343</b>	<b>S/.2,340,810</b>	<b>S/.2,457,850</b>	<b>S/.2,580,743</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos, las ventas del primer año totalizan los S/2,123, 183 y para los siguientes años las ventas se incrementan en 5% anual para crecer dentro del promedio del subsector de restaurante, analizado en el punto 5.2.4 Potencial de crecimiento de mercado.

En este punto, también se analizó el escenario optimista y pesimista, considerando un incremento de +15% para crear el escenario optimista, en la cual se asume una ampliación del aislamiento social debido las medidas del Gobierno para hacer frente a la pandemia del COVID-19, ocasionando que los consumidores prefieren pedir comida por delivery antes que salir de casa por temor a rodearse de muchas personas en las calles y evitar la aglomeración de compradores en el establecimiento. Asimismo, se consideró una disminución igual a -15% para el escenario pesimista, la cual considera el hecho de que los restaurantes no pueden implementar su propio servicio de delivery o no puedan cumplir con los requisitos mínimos para trabajar con nosotros, además se asume que existe una caída en la preferencia de los consumidores, quienes podrían optar por cocinar en casa debido a un rebrote de la pandemia del COVID-19.

En consecuencia, las ventas en el escenario optimista serían de S/366,356 para el primer año y para el escenario pesimista las ventas serían de S/270,785 para el mismo año (primer año).

Tabla 21  
*Escenarios optimista y pesimista*

AÑO 1	VARIACIÓN DE ESCENARIO	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
ESCENARIO OPTIMISTA	+15%	S/.2,441,661	S/.2,563,744	S/.2,691,931	S/.2,826,528	S/.2,967,854
ESCENARIO CONSERVADOR	0%	S/.2,123,183	S/.2,229,343	S/.2,340,810	S/.2,457,850	S/.2,580,743
ESCENARIO PESIMISTA	-15%	S/.1,804,706	S/.1,894,941	S/.1,989,688	S/.2,089,173	S/.2,193,631

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing responde al gasto de publicidad para posicionar la marca y maximizar las ventas por nuestra aplicación móvil. Por este motivo, se ha asignado un presupuesto para las acciones de marketing dirigido al segmento de restaurantes, cuyo presupuesto promedio el 35% del total, mientras que la diferencia del 65% se asignan a las actividades de marketing para atraer a los consumidores.

Tabla 22  
Presupuesto mensual de marketing

Segmento	CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	AÑO 1
CONSUMIDORES 62%	Diseño de anuncios y banners publicitarios en la web/App	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
	Facebook	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
	Instagram	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	YouTube	500		500		500		500		500		500	500	3,500
	Posicionamiento Google Ads	1,200												1,200
	Relaciones públicas con Bloggers, Adm. De grupos de Facebook.	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
	Marketing de influencers	3,000						3,000						3,000
RESTAURANTES 38%	Activación de marca		1,500			1,500			1,500			1,500		6,000
	Publicidad offline (folletos, volantes y carteles)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
	Maketing directo (e-mailing, whatsapp, SMS)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
	Relaciones públicas con participación en ferias, espectáculos gastronómicos, Mistura, etc.		1,000				1,000			1,000			1,000	4,000
<b>TOTALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>7,000</b>	<b>4,800</b>	<b>2,800</b>	<b>2,300</b>	<b>5,300</b>	<b>2,300</b>	<b>5,800</b>	<b>3,800</b>	<b>3,800</b>	<b>2,300</b>	<b>4,300</b>	<b>6,800</b>	<b>S/ 51,300</b>

Fuente: Elaboración propia.

Luego de conocer el presupuesto mensual, se estimaron los gastos totales por año. En detalle, se gastará un total de S/51,300 en acciones de marketing para el primer año, S/51,681 para el segundo año, S/51,791 para el tercer año, S/52,472 para el cuarto año y S/52,734 para el quinto año.

Tabla 23  
Presupuesto anual de marketing

Segmento	Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONSUMIDORES	Diseño de anuncios y banners publicitarios en la web/App	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
	Facebook	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104
	Instagram	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
	YouTube	3,500	3,605	3,713	3,825	3,939
	Posicionamiento Google Ads	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
	Relaciones públicas con Bloggers, Adm. De grupos de Facebook.	3,600	3,600	3,600	3,240	3,240
	Marketing de influencers	9,000	9,000	8,100	8,100	7,290
RESTAURANTES	Activación de marca	6,000	5,400	5,400	5,400	5,400
	Publicidad offline (folletos, volantes y carteles)	3,600	3,708	3,819	3,934	4,052
	Maketing directo (e-mailing, whatsapp, SMS)	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
	Relaciones públicas con participación en ferias, espectáculos gastronómicos, Mistura, etc.	4,000	4,120	4,244	4,371	4,502
<b>TOTALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>S/ 51,300</b>	<b>S/ 51,681</b>	<b>S/ 51,791</b>	<b>S/ 52,472</b>	<b>S/ 52,734</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, también se determinó la distribución del presupuesto de marketing por tipo de segmento, la cual totaliza S/31,700 para las actividades dirigidas al segmento de consumidores, mientras que las actividades dirigidas al segmento de restaurantes ascienden a S/19,600 para el primer año, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 24

*Distribución del presupuesto de marketing por segmento (S/)*

Presupuesto por segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumidores	S/.31,700	S/.32,273	S/.31,963	S/.32,211	S/.32,027
Restaurantes	S/.19,600	S/.19,408	S/.19,828	S/.20,261	S/.20,707
<b>TOTAL</b>	<b>S/.51,300</b>	<b>S/.51,681</b>	<b>S/.51,791</b>	<b>S/.52,472</b>	<b>S/.52,734</b>

% Presupuesto por segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumidores	62%	62%	62%	61%	61%
Restaurantes	38%	38%	38%	39%	39%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6 PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1 Políticas Operacionales**

#### **6.1.1 Calidad**

Las políticas operacionales de calidad vienen a ser el conjunto de reglas o normas que la empresa ha fijado para brindar sus servicios con altos niveles de calidad y para superar las expectativas del usuario y son los que precisamos a continuación:

- No se aceptarán restaurantes Mypes informales o que incumplan alguno de los requisitos básicos requeridos por la empresa, como: tener los documentos en regla, contar con una experiencia mínima de tres meses y contar con los recursos humanos y tecnológicos para usar la aplicación y atender el pedido por delivery.
- Todos los restaurantes afiliados deberán cumplir con los protocolos de bioseguridad para la prevención del COVID-19, por lo que deben contar con el plan de vigilancia, prevención y control de la enfermedad en el trabajo, la cual estará estipulado en el contrato.
- Se realizarán encuestas dirigidas al consumidor luego de cada compra para medir el nivel de satisfacción del servicio, de la comida y del restaurante.
- Las respuestas de las quejas y reclamos de los usuarios se responderán en 72 horas como máximo.
- Se aplicará la mejora continua en todos los procesos del negocio para elevar la satisfacción de todos los usuarios.
- Toda queja o reclamo del consumidor será examinada para la evaluación futura de cualquier tipo de restaurante y para la renovación anual del contrato.
- Los datos de los usuarios serán confidenciales y su distribución o uso indebido, venta total o parcial estarán totalmente prohibidos.

#### **6.1.2 Procesos**

- Las ofertas de comida no serán publicadas a través de la aplicación móvil si es que previamente no cuenta con el precio y la cantidad de platillos disponible para la venta.
- Todos los pagos del consumidor se efectuarán a través de la pasarela de pagos de la aplicación móvil.

- El pago del restaurante se efectuará de forma semanal y descontando la comisión que corresponde a la empresa, siempre y cuando que el representante del restaurante haya estado de acuerdo a través de la firma del contrato del servicio.

### 6.1.3 Planificación

- Se planifica que la afiliación de los nuevos restaurantes Mype se dará en todos los meses, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos de la empresa.
- Las reuniones con todo el personal se realizarán al menos una vez por mes para analizar los resultados y realizar los ajustes de mejora que correspondan.
- Se planifica que las compras de los insumos y materiales para la oficina se realizarán de manera mensual.

### 6.1.4 Inventarios

La empresa no dispone de inventarios para la venta, puesto que solo brinda servicios para restaurantes y consumidores, por lo que solo mantiene la siguiente política de inventario:

- Todos los ingresos y salidas de los artículos publicitarios de marketing y de suministros de oficina que hay en stock, se manejará en un kárdex para el control de este tipo de inventarios.

## 6.2 Diseño de instalaciones

### 6.2.1 Localización de las instalaciones

En este punto, analizaremos las propuestas recibidas con respecto al alquiler de la oficina, considerando los cuatro factores que precisamos a continuación.

1. **Alquiler mensual en soles:** El precio del alquiler mensual será uno de los más bajos del mercado para el tamaño del inmueble y la ubicación donde se encuentre. Este precio sería de S/800 mensuales en promedio, por ser el presupuesto disponible que proyecta la empresa.
2. **Tamaño en metros cuadrados del local:** El tamaño deberá ser propicio para alojar al personal de la empresa quienes ejecutarán las operaciones administrativas y comerciales, y deberá disponer de un espacio para la sala de juntas con los socios,

baño, área de descanso y espacios libre para la circulación interna, por ende, el tamaño total debe promediar los 40m<sup>2</sup>.

3. **Distancia al cliente y ubicación:** El local de la empresa se ubicará estratégicamente en una zona de Lima Metropolitana donde también se encuentran nuestros clientes en una zona accesible, con iluminación, cerca de avenidas y calles, y en lugares con buenos niveles de seguridad para dar mayor tranquilidad a los trabajadores y socios que visitan la empresa.

Luego de analizar todas las propuestas, se seleccionaron las tres cotizaciones que cumplen mejor con las características de selección: Precio de alquiler, tamaño en metros cuadrados, distancia al cliente y ubicación.

Cotización 1:

The screenshot shows a real estate listing on the Urbania website. The main image is a photograph of a modern office interior with large windows and a polished floor. The listing details include:

- Alquiler** S/ 800
- Mensaje al anunciante** form with fields for Email, Nombre, and Teléfono.
- CONTACTAR ANUNCIANTE** button.
- REMAX INMUEBLES** logo and **Ver teléfono** link.
- ¿Quieres reportar un error?** link.
- Imprimir** and **Compartir** icons.

The listing title is **Oficina · 40m<sup>2</sup>** by **rafael escardo**, located in **Maranga, San Miguel**. The description states: "En alquiler dos oficinas en excelente zona de San Miguel con las siguientes características: Área 40 m<sup>2</sup>, 1 ambiente amplio y abierto, 1 Baño, Intercambiador, Instalación de Internet en varios puntos, Sistema de seguridad".

Figura 43. Opción 1: Local en San Miguel. Por Urbania, 2020.



## Cotización 2:

Urbania Publicar un inmueble Ingresar

Comprar Alquilar Temporal Proyectos Ayuda

Fotos Video Plano Mapa Recorrido 360

Favorito

Alquiler S/ 1,000

Mensaje al anunciante

Email

Nombre  Teléfono

Mensaje

**CONTACTAR ANUNCIANTE**

Al enviar estás aceptando los [Términos y Condiciones de Uso](#)

Luis Cueva [Ver teléfono](#)

¿Quieres reportar un error? [Denunciar aviso](#)

Imprimir Compartir

Urbania > Oficina > Alquiler > Lima > Lima > San Isidro > Oficina 40 m San Isidro Ventana a La Calle Zona Comercial

**Oficina · 40m<sup>2</sup>**  
Calle German Schreiber Gulsmanco 175, San Isidro, San Isidro, Lima

Publicado hace 10 días

**Oficina 40 m San Isidro Ventana a La Calle Zona Comercial**

El edificio cuenta con una excelente ubicación en zona comercial, ventana a la calle, 40 metros, 6to piso. Alquiler 1x1 un mes adelantado y uno de garantía. Además, esta zona empresarial está rodeada de gran variedad de actividad comercial como Camara de Comercio Exterior, bancos, restaurantes, cafés, supermercados, centros comerciales y más. Una gran ventaja es la facilidad de acceso al transporte público, cerca a Via expresa y Av. Canaval y Moreira (estación del metropolitano Canaval y Moreira)

**¡NO INCLUYE LUZ, MANTENIMIENTO Y ARBITRIOS MUNICIPALES**

40m <sup>2</sup> Superficie total	40m <sup>2</sup> Superficie techada	1 Baño	0 Estacionami	0 Medios Baños	34 Antigüedad

Figura 44. Opción 2: Local en San Isidro. Por Urbania, 2020.

### Cotización 3:

adondevivir Publicar un inmueble Ingresar Ayuda

Comprar ▾ Alquiler ▾ Temporal ▾ Proyectos ▾

Fotos Video Plano Mapa Recorrido 360

Super destacado

Favorito

Alquiler S/ 650  
USD 185  
Mantenimiento S/ 50

Mensaje al anunciante

Email

Nombre  Teléfono

Mensaje

**CONTACTAR ANUNCIANTE**

Al enviar estás aceptando los [Términos y Condiciones de Uso](#)

**RE/MAX CAPITAL** [Ver teléfono](#)

¿Quieres reportar un error?  
Danos más detalles para ayudarte.  
[Denunciar aviso](#)

Imprimir Compartir

adondevivir > Oficina > Alquiler > Lima > Lima > San Martín de Porres > Se Alquila Oficina de Estreno en Av Perú San Martín de Porres S/ 650

**Oficina · 65m<sup>2</sup>**  
Av. Perú, San Martín de Porres, Lima

Publicado hace 13 días

**Se Alquila Oficina de Estreno en Av Perú San Martín de Porres S/ 650**

- Área: 65 m<sup>2</sup>
- Precio S/ 650.00
- Piso: 5
- 1 Oficina por piso.
- Ubicada en Avenida principal.
- Mantenimiento : S/ 50.00 (Cubre Limpieza del edificio)
- Luz (medidor independiente)
- Consumo aproximado S/ 30 - S/ 50 Soles (según consumo)

Figura 45. Opción 3: Local en San Martín de Porres. Por Urbania, 2020.

Haciendo un resumen de las tres propuestas, se presenta un comparativo de las características de estos tres locales en San Miguel, San Isidro y San Martín de Porres.

CONCEPTO	SAN MIGUEL	SAN ISIDRO	SAN MARTÍN DE PORRES
Precio mensual	S/800	S/1,000	S/650
Mantenimiento	S/0	S/0	S/50
Total M2	40	40	65
Precio por m2	S/20.00	S/25.00	S/10.77
Distrito	San Miguel	San Isidro	San Martín de Porres
Descripción	Área 40 m2. 1 ambiente amplio y abierto. 1 Baño. Intercomunicador. Instalación de Internet en varios puntos. Sistema de seguridad. La oficina se encuentra muy cerca a Iraoka San Miguel. Garantía 2 meses y 1 mes adelantado.	Oficina 40 m San Isidro. Ventana a La Calle. El edificio cuenta con una excelente ubicación en zona comercial. Alquiler 1x1 un mes adelantado y uno de garantía. Gran ventaja es la facilidad de acceso al transporte público.	Área: 65 m2. 1 ambiente en oficina de Estreno. Tiene papeles en regla. Ubicada en Avenida céntrica, zona comercial. Mantenimiento : S/ 50.00 (Cubre Limpieza del edificio). No tiene ascensor.
Baño	1 Baño	1 Baño	1 Baño
Piso	Tercer piso	Sexto piso	Quinto piso
Fuente	<a href="https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-maranga-san-miguel-59302101">https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-maranga-san-miguel-59302101</a>	<a href="https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-san-isidro-lima-ascensor-59312470">https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-san-isidro-lima-ascensor-59312470</a>	<a href="https://www.adondevivir.com/propiedades/se-alquila-oficina-de-estreno-en-av-peru-san-martin-de-58053278.html">https://www.adondevivir.com/propiedades/se-alquila-oficina-de-estreno-en-av-peru-san-martin-de-58053278.html</a>

Figura 46. Comparativo de locales propuestos.

Teniendo como dato las principales características de dichos locales, se fijaron pesos para cada factor y se asignaron puntajes entre el 1 y 4, tal como se precisa en las siguientes tablas.

Tabla 25  
Pesos y puntajes

PESOS POR FACTOR	
FACTORES	PESO
Alquiler mensual	0.40
Tamaño en metros cuadrados	0.35
Distancia al cliente y ubicación	0.25
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>

PUNTAJES	
DESCRIPCIÓN	RANGOS
Malo	$1 < X \leq 2$
Regular	$2 < X \leq 3$
Muy bueno	$3 < X \leq 4$

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas consideraciones, se procedió a colocar los pesos y puntajes por tipo de factor o característica.

Tabla 26  
Pesos y criterios asignados

FACTORES	PESO	PUNTAJES			PUNTAJE PONDERADO		
		SAN MIGUEL	SAN ISIDRO	S.M.P	SAN MIGUEL	SAN ISIDRO	S.M.P
ALQUILER MENSUAL	0.40	4.0	3.0	4.0	1.6	1.2	1.6
TAMAÑO EN M2	0.35	3.0	3.0	4.0	1.1	1.1	1.4
DISTANCIA AL CLIENTE Y UBICACIÓN	0.25	4.0	4.0	1.0	1.0	1.0	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>				<b>3.7</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego de ponderar los puntajes, se determinó el local que obtuvo la calificación más alta de 3.7 puntos ponderados (Muy bueno), en consecuencia, el nuevo local de la empresa se encontrará en el distrito de San Miguel por tener uno de los precios de alquiler más bajos, estando dentro del presupuesto de la empresa para el tamaño de 40m<sup>2</sup>, además se encuentra en una zona comercial, muy cerca de las avenidas para facilitar el transporte. Más aún, el local consta de un ambiente amplio en el tercer piso, con buena iluminación, con piso de cerámica, un intercomunicador y sistemas de seguridad antirrobo.

La ubicación en el mapa Google es: Av. Rafael Escardó 405, Urb. Maranga, San Miguel, Lima-Perú.

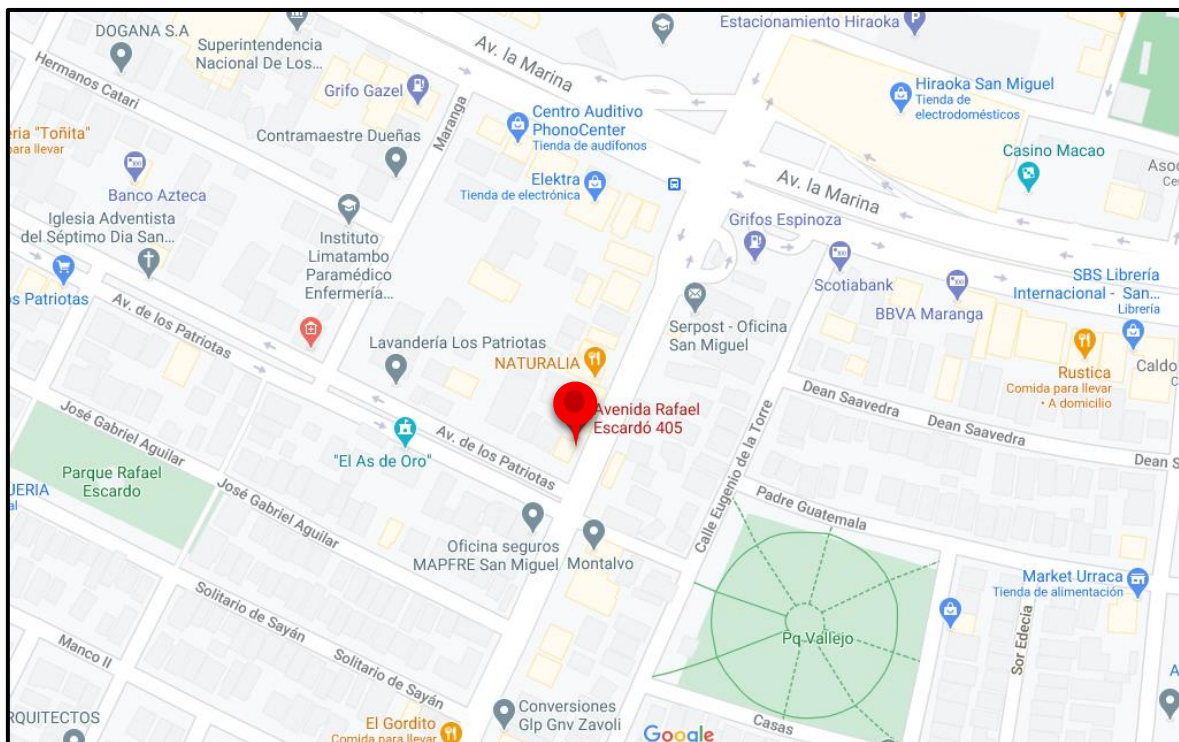


Figura 47. Ubicación de la oficina en el mapa google

Fotos del local:



Figura 48. Ambientes internos. Por Urbania, 2020.

Condiciones:

- El local es de 40m<sup>2</sup> y su precio mensual es de S/800 soles (incluye IGV).
- La mensualidad del alquiler se paga por mes adelantado y la garantía corresponde a dos meses de alquiler.
- Para iniciar la mudanza, primero se paga la garantía y el mes adelantado.
- El contrato se efectúa directo con el dueño y tiene una duración de un año como mínimo.
- El pago del alquiler no incluye el pago de agua, luz e internet. Solo incluye la limpieza de los lugares compartidos.

Además, se verificó el mapa de zonificación de la municipalidad del distrito de San Miguel y se constata que el local se ubica en una zona comercial, siendo adecuado para establecer la oficina administrativa de la empresa “Ojo al antojo”.

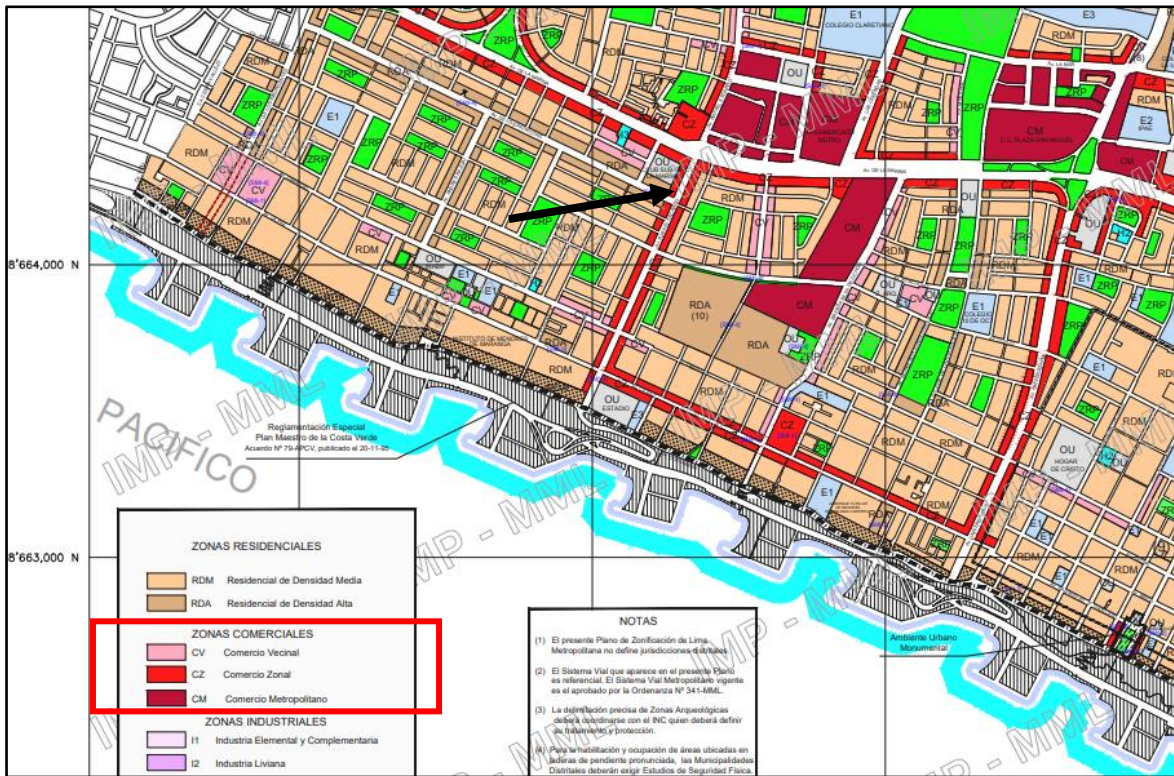


Figura 49. Plano de zonificación de San Miguel. Por Instituto Metropolitano de Planificación (IMP), 2020.

## 6.2.2 Capacidad de las instalaciones

De acuerdo a la norma RNE A.080 OFICINAS, ART.8 AFORO del Ministerio de Vivienda, efectuamos el cálculo de aforo de oficinas, por ese motivo sabemos que los espacios de las oficinas separadas por módulos de trabajo tienen un índice de medida de: Una silla por módulo, lo que equivale a un módulo por persona (Ministerio de Vivienda, 2020). Los demás índices de la norma se precisan en la siguiente tabla.

Tabla 27  
Capacidad de las instalaciones

Ambientes	Cantidad	Medidas por ambiente	Total medida	Índice de la norma	Aforo
Módulos de trabajo (6 módulos en total, de dos medidas diferentes, incluye espacios libres)	6	1.50m x 1.50m 3.10m x 1.00m	15.20 m <sup>2</sup>	1 SILLA/PERS (1 módulo por persona)	6 personas
Baño	1	2.24m x 1.60m	3.58 m <sup>2</sup>	1 BAÑO/PERS	1 persona
Sala de reuniones	1	3.45m x 3.00m	10.35 m <sup>2</sup>	1.5 M <sup>2</sup> /PERS	7 personas
Zona de descanso y café	1	2.53m x 2.20m	5.57 m <sup>2</sup>	1.5 M <sup>2</sup> /PERS	4 personas
Zona de impresión y archivos/armarios	1	3.00m x 1.50m 1.50m x 0.50m	4.50 m <sup>2</sup>	1.5 M <sup>2</sup> /PERS	4 personas
<b>TOTAL</b>			<b>40 m<sup>2</sup></b>		<b>21 personas</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.3 Distribución de las instalaciones

La distribución de las instalaciones se efectuó con el objetivo de disminuir la distancia que recorre el flujo de trabajo diario, cuyos procesos se relacionan, además de facilitar la comunicación entre los empleados, la supervisión y el control de las operaciones diarias. Los módulos de trabajo también se alinean unas con otras dejando espacios libres para mejorar el tránsito interno, así como la puerta de ingreso que se encuentra bastante despejado para disminuir la congestión de las vías de ingreso y salida de personas.

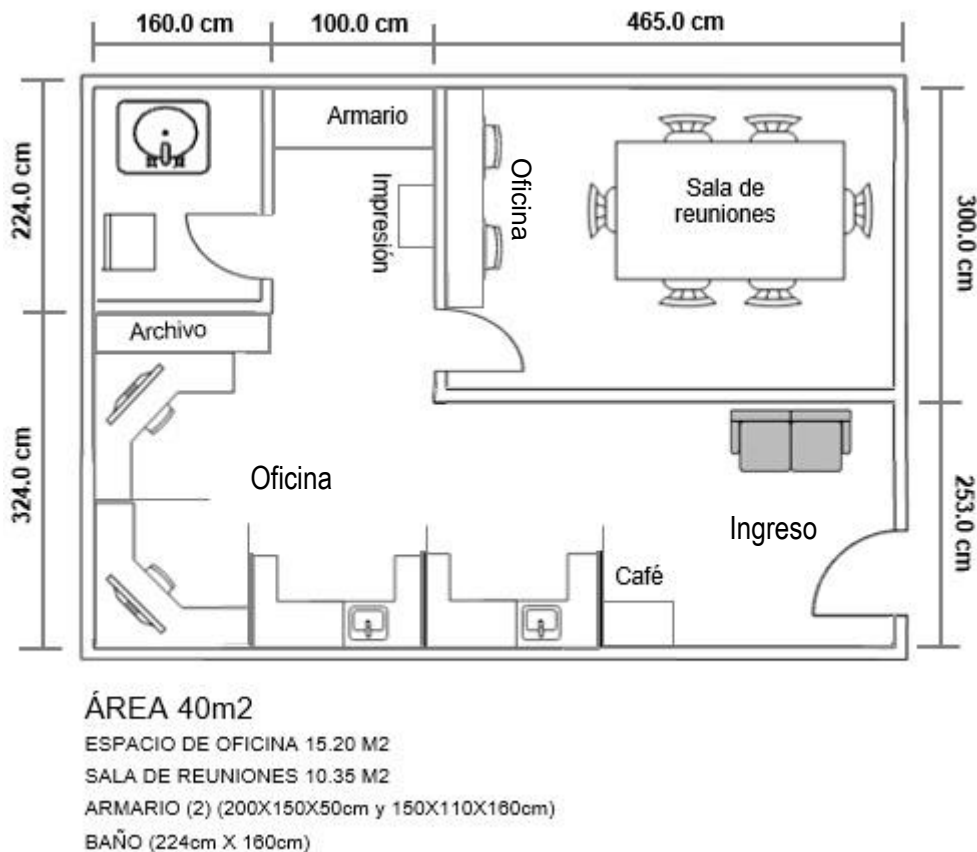


Figura 50. Distribución de las instalaciones de la empresa.

### 6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

El diseño y desarrollo de nuestra App “Ojo al Antojo” se efectúa en dos aplicaciones que se diseñan y se desarrollan juntas bajo un mismo diagrama, de los cuales uno es elaborado para la administración de los restaurantes y el otro para la funcionalidad de los consumidores (Anexo 04: Cotización de desarrollo de App).


 <b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA APLICACIÓN MÓVIL "OJO AL ANTOJO"</b>																								
<b>CONCEPTO DEL SERVICIO</b>	Aplicación móvil para conectar a los restaurantes con los consumidores.																							
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICO</b>	El servicio incluye el diseño, desarrollo e implementación de una App para mostrar las ofertas de comidas de los restaurantes, con opción de compra y pago en línea, reserva de mesa, monitorear el recorrido de la Apps.																							
<b>APP INTERFAZ</b>	Software-hardware, User Interface (UI).																							
<b>TIENDAS DE APP</b>	App Store de Apple y Google Play, con configuración para Android, iOS.																							
<b>WEB HOSTING</b>	La app estará alojada en nuestro propio Hosting (alojamiento web propio).																							
<b>SOFTWARE MÍNIMO</b>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Procesador</th> <th>Memoria RAM</th> <th>Disco Duro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Servidores Web</td> <td rowspan="2">64 bits, 2 núcleos</td> <td rowspan="2">12 GB</td> <td>80 GB SO</td> </tr> <tr> <td>40 GB Log</td> </tr> <tr> <td>Aplicaciones</td> <td>64 bits, 2 núcleos</td> <td>12 GB</td> <td>80 GB</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Base de datos</td> <td rowspan="3">64 bits, 4 núcleos</td> <td rowspan="3">16 GB</td> <td>Binarios/Scripts</td> </tr> <tr> <td>80 GB SO</td> </tr> <tr> <td>40 GB Log</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>20 GB TempDB</td> </tr> </tbody> </table>	Rol	Procesador	Memoria RAM	Disco Duro	Servidores Web	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB SO	40 GB Log	Aplicaciones	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB	Base de datos	64 bits, 4 núcleos	16 GB	Binarios/Scripts	80 GB SO	40 GB Log				20 GB TempDB
Rol	Procesador	Memoria RAM	Disco Duro																					
Servidores Web	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB SO																					
			40 GB Log																					
Aplicaciones	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB																					
Base de datos	64 bits, 4 núcleos	16 GB	Binarios/Scripts																					
			80 GB SO																					
			40 GB Log																					
			20 GB TempDB																					
*Espacio para data, migración de contenido y backups (aprox 500 GB)																								
<b>HARDWARE MÍNIMO</b>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Software</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Servidores Web</td> <td>Windows Server 2012 64 bits SE</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Aplicaciones</td> <td>- Rol Servidor web (IIS)</td> </tr> <tr> <td>- Rol Servidor de aplicaciones</td> </tr> <tr> <td>- Framework .NET 4.5</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Base de datos</td> <td>Windows Server 2012 64 bits SE</td> </tr> <tr> <td>SQL Server 2012 64 bits SE o Datacenter</td> </tr> </tbody> </table>	Rol	Software	Servidores Web	Windows Server 2012 64 bits SE	Aplicaciones	- Rol Servidor web (IIS)	- Rol Servidor de aplicaciones	- Framework .NET 4.5	Base de datos	Windows Server 2012 64 bits SE	SQL Server 2012 64 bits SE o Datacenter												
Rol	Software																							
Servidores Web	Windows Server 2012 64 bits SE																							
Aplicaciones	- Rol Servidor web (IIS)																							
	- Rol Servidor de aplicaciones																							
	- Framework .NET 4.5																							
Base de datos	Windows Server 2012 64 bits SE																							
	SQL Server 2012 64 bits SE o Datacenter																							
<b>CAPACIDAD PROCESAMIENTO</b>	24 vCPU																							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Data Center equivalente a TIER 3																							
<b>SISTEMA OPERATIVO</b>	08 Windows Server																							
<b>SERVIDORES</b>	08 Servidores virtuales																							
<b>MEMORIA RAM, DISCO</b>	80 GB de memoria, 7000 GB disco																							
<b>CLOUD ADMINISTRABLE</b>	Servidores de Amazon para servicios Cloud																							
<b>SERVICIOS</b>	Monitoreo 24x7, Administración del sistema operativo																							

Figura 51. Especificaciones técnicas de la aplicación móvil (APP Ojo al antojo).



El desarrollo se inicia con la implementación del portal de administración con uso de sharepoint y de acuerdo a los datos cotizados con el proveedor Bistrap: <https://www.bistrap.com/>. El tiempo que demora esta implementación es de 1,484 horas, equivalente a 8.5 meses en promedio.

**Cronograma para la implementación del Portal para administrar (Se utiliza sharepoint):**

Tarea	Esfuerzo
<b>Implementación de Portal y Dashboard</b>	<b>532 hrs</b>
<b>Instalación y Configuración de SharePoint</b>	<b>48 hrs</b>
<b>Portal de administración</b>	<b>344 hrs</b>
<b>Portal Intranet SharePoint</b>	<b>128 hrs</b>
<b>Dashboard 10 Indicadores</b>	<b>216 hrs</b>
<b>Modelo de datos unificado</b>	<b>60 hrs</b>
<b>Procesos de extracción y procesamiento</b>	<b>80 hrs</b>
<b>Construcción de dashboard</b>	<b>76 hrs</b>

Figura 52. Cronograma para la implementación de portal y Dashboard. Por Bistrap, 2020.

Luego de terminar con la implementación del portal, se inicia el desarrollo de la aplicación móvil que toma un tiempo estimado de 1,420 horas, equivalente a 8 meses de trabajo. Se desarrolla para Android e iOS y se usan los servidores de Amazon para el servicio de Cloud.

**Cronograma para el desarrollo de las apps:**

Tarea	Esfuerzo
<b>Implementación de las Aplicaciones para teléfonos</b>	<b>870 hrs</b>
<b>Instalación y Configuración de herramienta</b>	<b>20 hrs</b>
<b>Diseño y validación de la solución</b>	<b>30 hrs</b>
<b>Aplicación 1 (para restaurantes)</b>	<b>320 hrs</b>
<b>Aplicación 2 (Para cliente)</b>	<b>320 hrs</b>
<b>Modelo de datos unificado</b>	<b>40 hrs</b>
<b>Procesos de extracción y procesamiento</b>	<b>40 hrs</b>
<b>Construcción de Apps</b>	<b>100 hrs</b>

Figura 53. Cronograma para la desarrollo de las apps. Por Bistrap, 2020.

## 6.4 Mapa de Procesos y PERT

### MAPA DE PROCESOS

El siguiente diagrama muestra los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, cuyas actividades permiten satisfacer las necesidades de los consumidores, teniendo como aliados a los restaurantes Mype quienes ofrecerán sus ofertas de comida a través de nuestra App.

## MAPA DE PROCESOS

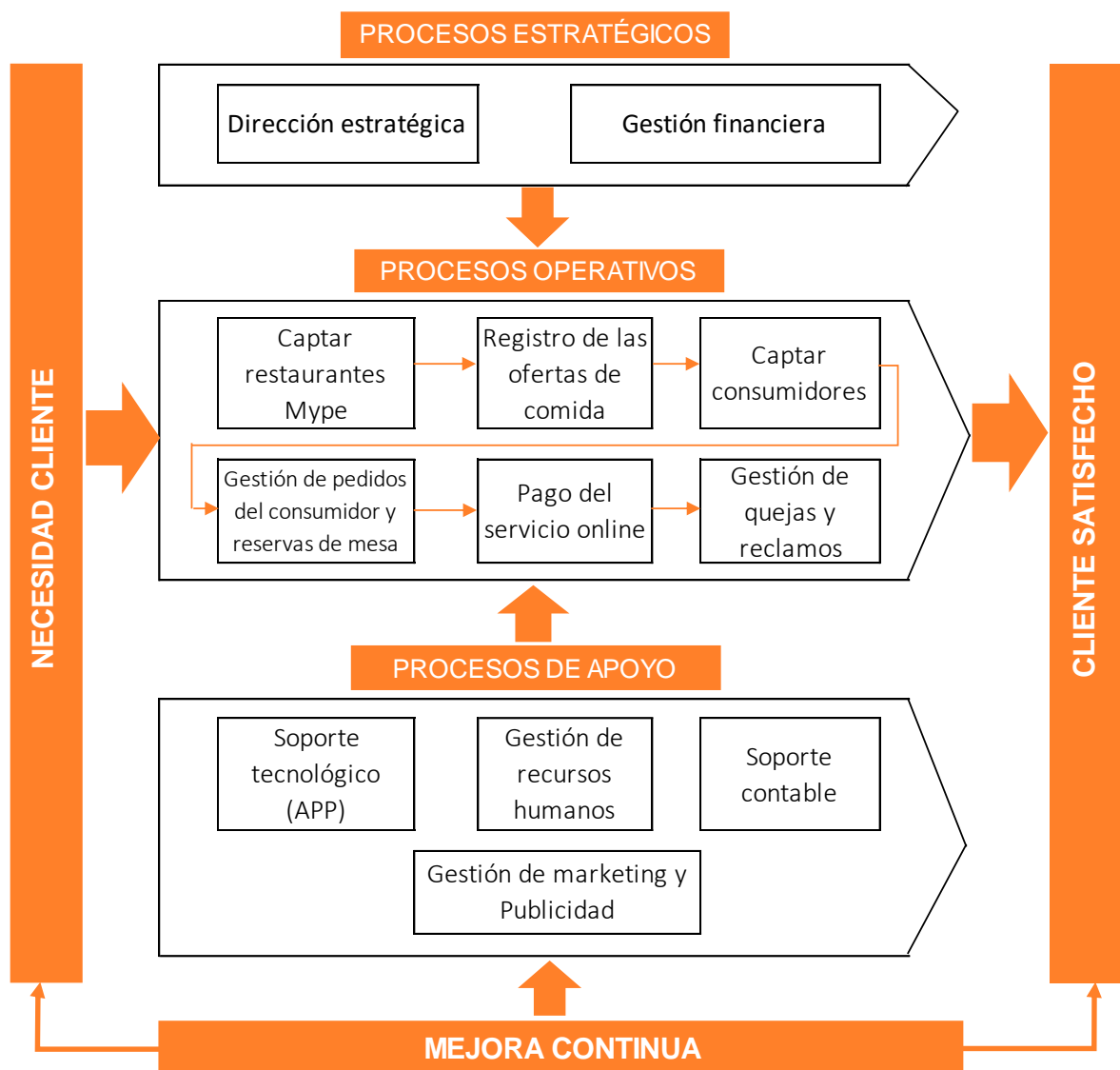


Figura 54. Mapa de procesos.

**Procesos estratégicos:** Son los procesos que corresponden a la definición de negocio, los objetivos, la misión, las estrategias y la creación de valor de la empresa, estos procesos son: la dirección estratégica y la gestión financiera.

**Procesos operativos:** Son los procesos clave vinculados a los servicios brindados a los restaurantes y consumidores desde la aplicación móvil, tales como: Captar a los restaurantes Mype, registro de sus ofertas de comida, captar consumidores, gestión de pedidos del consumidor, reserva de mesa, pago a través de la aplicación móvil y la gestión de reclamos y quejas. Todos estos procesos son los que se relacionan con los usuarios.

**Procesos de apoyo:** Son los que sirven de soporte para los procesos estratégicos y operativos. También son determinantes para cumplir con las metas y objetivos enfocados a satisfacer y superar las expectativas de los usuarios, entre los procesos de apoyo están: soporte tecnológico (App), gestión de recursos humanos, soporte contable y gestión de marketing y publicidad.

#### DIAGRAMA DE FLUJO:

A continuación, se precisa el diagrama de flujo de los procesos principales, relacionado a los pedidos de comida a través de la aplicación móvil, la reserva de mesa y el registro de los restaurantes Mype.

### CONSUMIDOR: FLUJO DE PROCESO DE PEDIDOS DE COMIDA POR APP

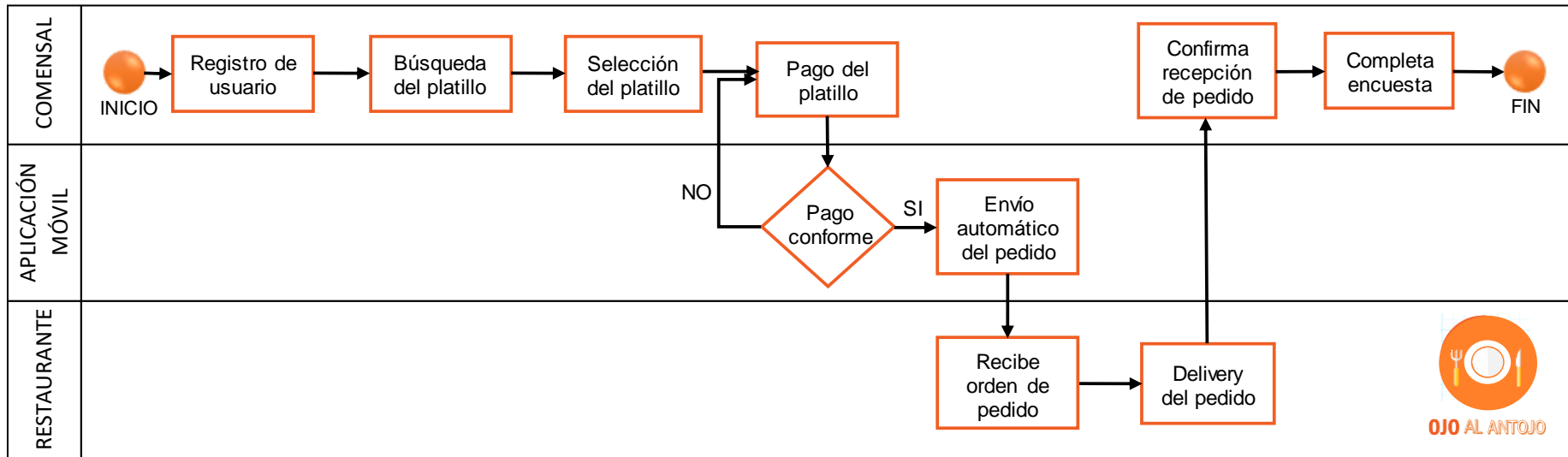


Figura 55. Flujo de proceso de venta de pedido de comida por la aplicación móvil.

El flujo de proceso de atención de pedidos de los consumidores (o comensales) se inicia con el registro de usuario en la aplicación móvil, luego se procede con la búsqueda del plato de comida para seleccionar el platillo que más le guste, hasta el pago por la misma funcionalidad de la app y la calificación de la experiencia de compra, a través de las encuestas.

### CONSUMIDOR: FLUJO DE PROCESO DE RESERVA DE MESA

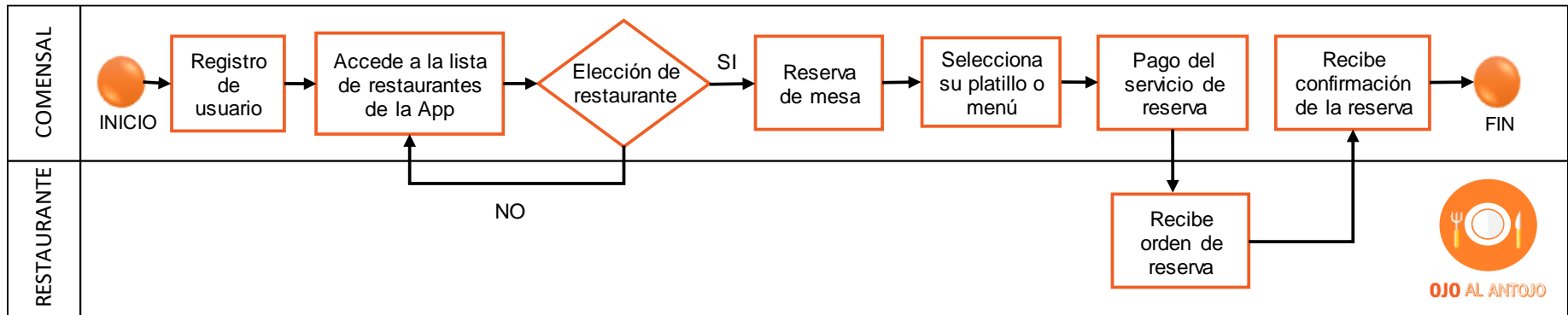


Figura 56. Flujo de proceso de venta y atención del pedido.

El flujo de proceso de reserva de mesa por parte de los consumidores (o comensales) se inicia con el registro del usuario en la aplicación móvil, luego de ello recién puede acceder a la funcionalidad de la aplicación y realizar la búsqueda del restaurante, hasta seleccionar el establecimiento que prefiera, hace la reserva de mesa en la fecha que desee, selecciona los platillos o menús que consumirá y pagará por la reserva, cuyo monto corresponde al precio de los platillos seleccionados, finalmente recibe la confirmación de la reserva que presentará el día de la visita al restaurante.

## RESTAURANTES: PROCESO DE REGISTRO DE RESTAURANTE EN LA APLICACIÓN MÓVIL

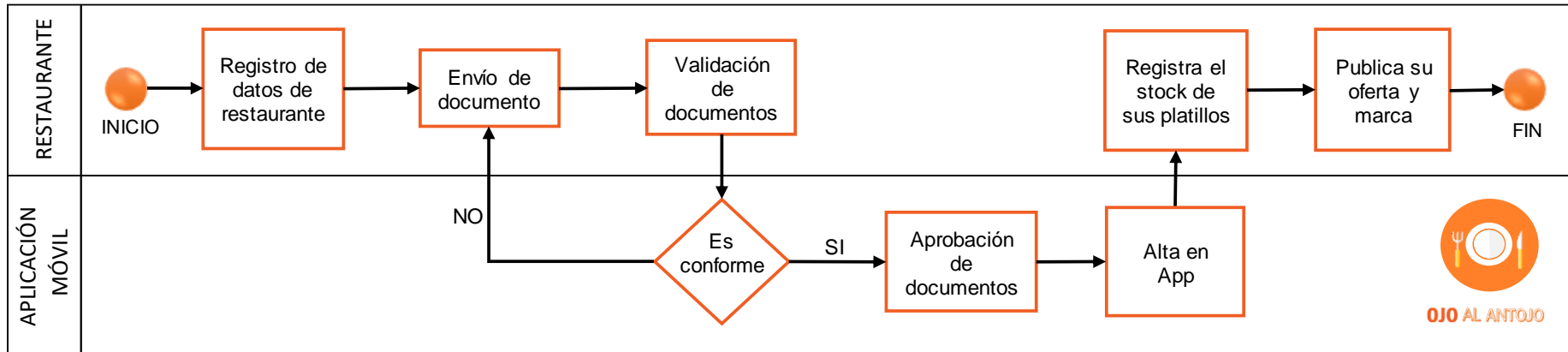


Figura 57. Flujo de proceso de registro de restaurantes.

El proceso de registro de los restaurantes en la aplicación es revisado por el personal de ventas y aprobado por el Encargado de Administración para asegurar que los restaurantes cumplan con los requisitos que exige la empresa, tales como ser formal, contar con el certificado sanitario y disponer de los recursos para hacer el delivery, luego de la aprobación que demora en promedio dos días, el dueño del restaurante podrá ser dado de alta para empezar a publicar sus ofertas de comida en la aplicación móvil y empezar atender los pedidos.

## DIAGRAMA DE PERT DEL PROYECTO

A continuación, se presenta el diagrama PERT de las actividades de ventas de comida a través de la aplicación móvil que empieza con el registro del consumidor hasta la tarea de confirmación de pedido entregado al consumidor. Los tiempos de cada actividad se expresan en minutos.

Tabla 28  
*Actividades del diagrama PERT*

ORDEN	TAREAS	ANTERIOR	TIEMPO EXPRESADO EN MINUTOS		
			TIEMPO OPTIMISTA	TIEMPO PROBABLE	TIEMPO PESIMISTA
<b>A</b>	Hito 1: Registro del comensal	-	1	1.5	1.8
<b>B</b>	Hito 2: Digitar el platillo deseado y buscar	<b>A</b>	0.3	0.6	1.0
<b>E</b>	Hito 3: Seleccionar platillo deseado	<b>B</b>	0.5	5	15
<b>D</b>	Hito 4: Ejecutar la compra del platillo	<b>E</b>	0.3	1	1.5
<b>E</b>	Hito 5: Pagar por el platillo	<b>D</b>	0.3	0.5	1.0
<b>F</b>	Hito 6: Enviar la orden de pedido al restaurante	<b>E</b>	0.08	0.12	0.25
<b>G</b>	Hito 7: Atención del pedido por parte del restaurante	<b>F</b>	35	45	55
<b>H</b>	Hito 8: Restaurante confirma el inicio del delivery	<b>G</b>	0.25	0.5	0.75
<b>I</b>	Hito 9: Confirmar la entrega del delivery al consumidor	<b>H</b>	0.3	0.4	0.6
TOTAL MINUTOS			<b>38.1</b>	<b>54.6</b>	<b>76.9</b>
TOTAL HORAS			<b>0.6</b>	<b>0.9</b>	<b>1.3</b>

Fuente: Elaboración propia.

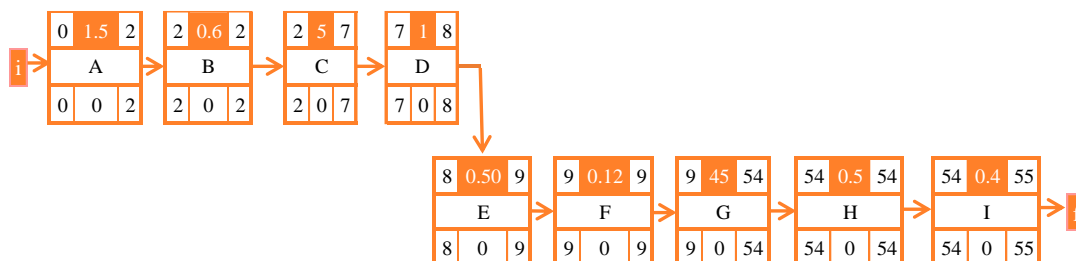


Figura 58. Diagrama PERT del proyecto.

Como se muestra la ruta crítica de las tareas para la atención del pedido por la aplicación móvil corresponde a las actividades de A-B-C-D-E-F-G-H-I, siendo la ruta mínima que deberá cumplirse para finalizar las actividades de atención de pedidos de comida por la aplicación móvil, cuyo tiempo más probable es de 54.6 minutos.

También se observa que el tiempo del escenario optimista es 38.1 minutos, mientras que el tiempo en el escenario pesimista es de 76.9 minutos (1 hora y 16.9 minutos). Esto último, pudiendo ser ocasionado principalmente por las demoras en la atención de los pedidos por parte de los restaurantes y su servicio de delivery que podría demorar más tiempo de lo esperado, en consecuencia, la actividad que corresponde a la “Atención del pedido por parte del restaurante” podría pasar de un tiempo probable de 45 minutos a un tiempo pesimista de 55 minutos. Para disminuir estas demoras, trabajaremos con los restaurantes bajo contrato de servicio con cláusulas referido al tiempo para estandarizar los tiempos de despacho y el delivery de los pedidos solicitados por la aplicación para mantenerlos dentro de los tiempos más probables de atención.

## **6.5 Planteamiento de la Producción**

### **6.5.1 Gestión de compras y stock**

La gestión de compras de la empresa estará a cargo del Encargado de Administración, quien se encargará de la planificación de las compras de los insumos y materiales para la oficina y quien realizará dichas compras con frecuencia mensual para el abastecimiento oportuno.

Manejaremos un kárdex en drive para los ingresos y salidas de los artículos publicitarios de marketing y los suministros de oficina que hay en stock, ya que la empresa no dispone de inventarios para la venta dado que no hace producción ni se dedica a la comercialización de bienes, pues solo brinda servicios.

Por otro lado, la empresa solo tiene activos fijos como inventarios para efectuar las operaciones diarias (Laptop, impresora, proyector, mobiliarios y otros), los cuales serán renovados al final de su vida útil.

### **6.5.2 Gestión de la calidad**

Para asegurar la calidad del servicio y del funcionamiento eficiente de la aplicación móvil, se efectuará el mantenimiento y actualización de la aplicación móvil de manera mensual y en horario de la noche para no afectar las operaciones durante el día.



Además, para ser transparentes, los consumidores podrán visualizar el precio del plato y el precio del delivery antes de concretar su compra. Dichos precios serán colocados por el administrador del restaurante que usa la app. Los restaurantes también serán calificados por los consumidores, cuya calificación será de 4 estrellas como mínimo para los restaurantes que ya están atendiendo los pedidos.

También, se aplica la mejora continua en todos los procesos de la empresa, por ello se analizan todas las quejas y reclamos del usuario y se darán respuesta en 72 horas como máximo. También, realizaremos encuestas dirigidas al consumidor cada vez que este realice una compra para medir el nivel de satisfacción del servicio, de la comida y del restaurante. Además, efectuaremos reuniones con todo el personal, al menos una vez por semana para analizar los resultados y realizar los ajustes de mejora que correspondan.

Por otro lado, de ninguna manera se aceptarán restaurantes Mypes informales o que incumplan con alguno de los requisitos básicos requeridos por la empresa, como son: tener los documentos en regla, contar con una experiencia mínima de tres meses y contar con los recursos humanos y tecnológicos para usar la aplicación móvil y atender el pedido por delivery. Además, todos los restaurantes afiliados deberán cumplir con los protocolos de bioseguridad para la prevención del COVID-19, por lo que deberán contar con el plan de vigilancia, prevención y control de la enfermedad en el trabajo. También, crearemos el historial del restaurante para tener un registro de las quejas y reclamos del consumidor, los que serán evaluados posteriormente para considerar la renovación anual del contrato. Cabe precisar que, los datos de los usuarios son confidenciales y su distribución o venta total o parcial, o uso indebido están prohibidos.

En caso que el pedido de comida llegue al consumidor en mal estado o incompleta, entonces se aceptará el cambio del platillo sin costo adicional o se podrá efectuar la devolución de la comida y del dinero del consumidor a través de la aplicación móvil. Para ello, el equipo comercial de la empresa se comunicará con el contacto del restaurante para comunicar el incidente y darle la rápida solución al consumidor para no mermar los altos niveles de satisfacción.

Por otro lado, los incidentes, caídas y fallas de la aplicación serán clasificados según el nivel de importancia, entre alta, crítica, baja y media, además se realizará un monitoreo constante del funcionamiento de la aplicación móvil bajo la responsabilidad y coordinación del

Encargado de Operaciones. Por tanto, el soporte técnico de los incidentes críticos y altos se realizará las 24 horas al día y 7 días a la semana, mientras que los incidentes de menor relevancia se revisarán en horario de trabajo 8am a 6pm.

Como parte de la gestión de calidad y de mejora continua en la atención al cliente, la empresa también solicitará un pedido de comida al año como si fuera un cliente (cliente fantasma o cliente incógnito) para medir el nivel de atención por parte de los restaurantes, quienes han mostrado evidencias de haber mermado su calidad de atención al cliente y con esta técnica utilizada podemos medir sus servicios y hacerles llegar nuestras propuestas de mejora al restaurante y retroalimentación.

### **6.5.3 Gestión de los proveedores**

#### **AFILIACIÓN DE RESTAURANTES**

Afiliaremos a nuevos restaurantes Mype en cualquier fecha del mes y les daremos de “alta” para usar la aplicación móvil siempre que cumplan con los requisitos de la empresa.

Los requisitos para los restaurantes Mype, son:

- Ser formal, ya que constituye cualquier tipo de sociedad de persona jurídica o natural.
- Contar con una experiencia mínima de tres meses.
- Tener los documentos en regla y su certificación sanitaria.
- Cumplir con todos los protocolos de bioseguridad para la prevención del COVID-19, por lo que deben contar con el plan de vigilancia, prevención y control de la enfermedad en el trabajo, según lo establecido por el Minsa.
- Contar con los recursos humanos y tecnológicos para usar la aplicación móvil a través de un Smartphone y atender el pedido por delivery
- Brindar el número de cuenta bancaria para el pago correspondiente.
- Aceptar el contrato virtual al momento de su registro en la aplicación móvil, en la cual se informa que el pago de los restaurantes será de forma semanal y descontando la comisión que corresponde a la empresa “Ojo al antojo”.

Una vez que los restaurantes se encuentren afiliados podrán gestionar su estado para pasar de “Inactivo” a “Activo”, a través de la funcionalidad de la misma aplicación móvil. En el

estado “Activo” los dueños de los restaurantes podrán poner su oferta visible para todos los consumidores y empezar a recibir los pedidos, mientras tanto en el estado “Inactivo” podrá administrar su cuenta y colocar su oferta de comida, las fotos, la descripción, el stock y el precio.

Para mantener la calidad del servicio y los altos niveles de satisfacción del consumidor, todos los restaurantes afiliados pasarán una evaluación constante para ver si cumplen o no con los estándares del servicio. Para este fin, todas las quejas y reclamos del consumidor serán examinadas para la evaluación futura de cualquier tipo de restaurante y para la renovación anual del contrato. También, mantendremos actualizado el historial del restaurante para tener un registro de las quejas y reclamos del consumidor, y de todas las recomendaciones que nuestra empresa le sugirió para mejorar su atención al cliente. Además, los restaurantes serán calificados por los mismos consumidores, a través de la asignación de estrellas, la cual deberá ser de 4 estrellas como calificación mínima para los restaurantes activos que ya vienen trabajando con nuestra aplicación móvil. Al final de cada mes, se le enviará al administrador del restaurante un resumen de los comentarios que hicieron los consumidores en este tiempo y de las oportunidades de mejoras detectadas y, si corresponde, se le enviará las felicitaciones en caso hayan cumplido con todas las atenciones de los pedidos y en los tiempos más probables.

Por el contrario, en caso que los restaurantes incumplan algunas de las cláusulas del contrato referidas a la atención de los pedidos o incumplan los tiempos de entrega o tengan baja calificación por parte del consumidor, en cualquiera de estos casos, el restaurante estará en observación y se le notificará por la misma aplicación la condición de observado y todas las oportunidades de mejora. Por tanto, la baja de los restaurantes se dará cuando se demuestre que este ha incumplido el proceso de ventas o sus tiempos, y no muestra intención de mejorar, por ejemplo, un causal de baja es que no cumpla con la entrega de los pedidos de comida en dos servicios consecutivos y sin justificación alguna, otro caso es que el tiempo de entrega superan los promedios y no muestran intenciones de mejorar. Inclusive, podremos dar de baja cuando el restaurante tenga una calificación baja constante de 2 estrellas como máximo y las quejas por sus servicios continúan por más de tres meses, pero tampoco toman medidas para mejorar su calificación.

## PROVEEDORES DE INSUMOS, SERVICIOS DE MARKETING U OTROS

- **Selección de proveedores**

Por otro lado, todos los proveedores que abastecen a la empresa de los insumos y materiales de oficina o los servicios de marketing y de desarrollo de aplicaciones, deberán seguir un proceso de selección, con el fin de elegir la mejor alternativa del mercado. Para ello, cotizaremos a tres proveedores como mínimo y analizaremos los criterios más importantes para la empresa, como son: Precio, condición de pago, forma de pago, nivel de calidad, tiempos de entrega, plazos, entre otros servicios. Cada uno de estos criterios será calificado con puntajes que va entre el 1 al 5 y cuyo peso porcentual se muestra en la siguiente figura. Al final, seleccionaremos al proveedor con el puntaje ponderado más alto (calificado como “bueno” o “muy bueno”).

Tabla 29  
*Pesos y puntajes*

PESOS POR FACTORES/CRITERIOS	
CRITERIOS	PESOS
Precio y condición de pago	30%
Calidad del producto o servicio	35%
Tiempos y plazos de entrega	20%
Otros servicios	15%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>

PUNTAJES	
DESCRIPCIÓN	RANGOS
Malo	$1 < X \leq 2$
Regular	$2 < X \leq 3$
Bueno	$3 < X \leq 4$
Muy bueno	$4 < X \leq 5$

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de selección de proveedores:

DESCRIPCIÓN	PESO
<b>Precio y condiciones de pago</b>	<b>30%</b>
Los precios bordean el promedio del mercado	
Brinda promociones y descuentos	
Mantiene condición de pago , al crédito	
Brinda días de crédito para el pago	
<b>Calidad del producto y servicio</b>	<b>35%</b>
Nivel de calidad según ficha técnica	
Brinda especificaciones técnicas	
Garantía del bien o servicio	
<b>Tiempos y plazos de entrega</b>	<b>20%</b>
Puntualidad en la entrega del bien o servicio	
Plazos de entrega del bien y servicio	
Planifica y programa las entregas	
<b>Otros servicios adicionales</b>	<b>15%</b>
Brinda servicio postventa	
Buen servicio al cliente	
Brinda capacitaciones del bien o servicio	
Brinda respuestas rápidas	
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>	<b>100%</b>

Figura 59. Criterios de selección de proveedores.

- **Modificación o evaluación a los proveedores**

Luego del registro del nuevo proveedor y de haber completado la ficha de inscripción con la firma del contrato comercial o contrato de locación de servicios, los proveedores deberán informar cualquier cambio en su dirección fiscal, contacto comercial, cuentas bancarias u otros en máximo treinta días para actualizar nuestra base de datos.

Por otro lado, la evaluación de los proveedores se realizará una vez al año para evaluar si los precios siguen siendo los adecuados de acuerdo a la oferta y la demanda, entre otros aspectos de evaluación que se precisan: Precios, plazos y puntualidad, reputación, calidad, situación financiera estable y respuesta ante reclamos. Dichos aspectos se miden individualmente y se comparan con respecto a tres competidores.

- **Gestión de baja de proveedores**

De acuerdo a las cláusulas del contrato, si el proveedor incumple alguna de las cláusulas, como los tiempos de entrega, es impuntual o no cumple con la calidad del servicio, entonces el proveedor estará en observación y se le notificará por correo electrónico todas las observaciones y oportunidades de mejoras detectadas. Por tanto, la baja de los proveedores se dará cuando se demuestre que este ha incumplido lo prometido de forma constante y no muestra intención de mejorar.

- **Gestión de reclamos con proveedores**

La gestión de reclamos con proveedores consiste en la manifestación de nuestra queja o reclamo por alguna insatisfacción, por ello se valora mucho la atención eficiente de nuestro reclamo y la rápida respuesta, incluso antes de los 30 días reglamentarios según la Ley N° 29571, además estos proveedores dan respuestas rápidas por whatsapp, llamadas y envían las respuestas por correo electrónico.

## 6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

La inversión de los activos fijos vinculados al proceso del servicio es por un total de S/72,000 (Incluido IGV) y corresponden al software de la aplicación móvil que se registrará como intangible, ya que dicho activo permitirá que el negocio funcione.

Tabla 30

*Activos fijos vinculados al proceso del servicio*

Concepto	Unidades	Costo Unitario	AÑO 1
<b>INTANGIBLES</b>			
Software desarrollado de la aplicación móvil (APP) "Ojo al antojo"	1	S/72,000	S/72,000
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLE</b>			<b>S/.72,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos**

Dado que la empresa no realiza producción, ni comercializa productos para la venta y solo ofrece servicios a través de la aplicación móvil, se analizaron los costos y los gastos operativos de forma mensual, los cuales suman S/140,634 para el primer año.

Entre los costos se consideraron: el pago del monitoreo, mantenimiento y actualización de la aplicación móvil en algunos meses del año (según las proyecciones y la cotización del proveedor), además del pago mensual por el servicio de cloud administrado y el costo de la publicación de nuestra App en la tienda virtual de “Apple Store” y Google Play.

Hay que precisar que, para el registro en “Apple Store”, primero debemos registrarnos como desarrollador de aplicaciones o “App developer” para ser dado de alta en el programa de iOS Developer, luego debemos pagar el importe único de 99 dólares por la licencia anual que se puede renovar al final del año. Por otro lado, para publicar nuestra app en la tienda virtual de “Google Play” es necesario realizar un pago único de 25 dólares también para ser dado de alta como desarrollador y después se paga el porcentaje de 30% de la venta de las Apps que tengamos disponibles en la tienda (El País, 2015).

A continuación, se muestran las cifras.

Tabla 31  
Gastos operativos mensual (primer año) (expresado en soles)

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>													
Servicios de mantenimiento y actualización de Aplicación móvil por paquete de 20 horas mensuales.						720						720	1,440
Pago por el servicio de cloud administrado (nube)	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	9,936
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	527												527
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1,355</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>1,548</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>1,548</b>	<b>S/ 11,903</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>													
Alquiler mensual de oficina	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Servicios de pasarela de pagos por App	1,062	2,123	3,185	4,246	6,370	8,493	10,616	11,678	12,739	13,801	14,862	16,985	106,159
Pago Edelnor, por suministro de energía eléctrica (Luz)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Pago Sedapal, por suministro de agua	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Servicios de línea móvil (celular)	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,920
Pago de internet + teléfono fijo (dúo Movistar)	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	1,692
Servicios de limpieza y mantenimiento de oficina (terceros)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Compra de útiles de oficina	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>2,943</b>	<b>4,004</b>	<b>5,066</b>	<b>6,127</b>	<b>8,251</b>	<b>10,374</b>	<b>12,497</b>	<b>13,559</b>	<b>14,620</b>	<b>15,682</b>	<b>16,743</b>	<b>18,866</b>	<b>S/ 128,731</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>4,297</b>	<b>4,832</b>	<b>5,894</b>	<b>6,955</b>	<b>9,079</b>	<b>11,922</b>	<b>13,325</b>	<b>14,387</b>	<b>15,448</b>	<b>16,510</b>	<b>17,571</b>	<b>20,414</b>	<b>S/ 140,634</b>

Fuente: Elaboración propia.



Analizando las cifras mensuales, se estiman que los costos y gastos operativos aumenten con el paso de los años, principalmente por la inflación anual del país proyectado en 2.5% para los siguientes años (BCRP, 2020).

A continuación, se muestra la tabla con los cálculos.

Tabla 32  
Gastos operativos anual (expresado en soles)

Inflación anual	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>					
Servicios de monitoreo y mantenimiento de Aplicación móvil por paquete de 20 horas mensuales.	1,440	1,476	1,513	1,551	1,589
Pago por el servicio de cloud administrado (nube)	9,936	10,184	10,439	10,700	10,967
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	527	540	553	567	581
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>11,903</b>	<b>12,200</b>	<b>12,505</b>	<b>12,818</b>	<b>13,138</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Alquiler mensual de oficina	9,600	9,840	10,086	10,338	10,597
Servicios de pasarela de pagos por App	106,159	111,467	117,040	122,893	129,037
Pago Edelnor, por suministro de energía eléctrica (Luz)	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
Pago Sedapal, por suministro de agua	720	738	756	775	795
Servicios de línea móvil (celular)	1,920	1,968	2,017	2,068	2,119
Pago de internet + teléfono fijo (dúo Movistar)	1,692	1,734	1,778	1,822	1,868
Servicios de limpieza y mantenimiento de oficina (terceros)	6,000	6,150	6,304	6,461	6,623
Compra de útiles de oficina	1,440	1,476	1,513	1,551	1,589
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>128,731</b>	<b>134,603</b>	<b>140,755</b>	<b>147,200</b>	<b>153,952</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>S/ 140,634</b>	<b>S/ 146,804</b>	<b>S/ 153,261</b>	<b>S/ 160,018</b>	<b>S/ 167,091</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la inversión de los demás activos fijos suma S/ 32,883 y corresponde a las laptops, impresoras, proyector, entre otros equipos y mobiliarios para la oficina, los que se detallan a continuación:

Tabla 33  
*Inversión en activos fijos para la oficina*

Concepto	Unidades	Costo Unitario	AÑO 1
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Laptop HP, Pavilion 2, Intel Core i5-1035G 16GB Intel Optane 14" HP	6	S/2,899	S/17,394
Impresora HP, láserJet Pro M428fdw	1	S/1,921	S/1,921
Proyector para la sala de reuniones, PowerLite, EPSON X39	1	S/2,209	S/2,209
Mesa con pasacables para sala de reuniones	1	S/1,600	S/1,600
Módulos de trabajo para la oficina	6	S/320	S/1,920
Sillas Ejecutiva RTA-2026 Negro para el personal	6	S/360	S/2,160
Sillas para sala de reuniones	6	S/300	S/1,800
Sofá para visita, 2 Cuerpos de modelo Clásico	1	S/700	S/700
Armarios para la zona de archivo	2	S/1,500	S/3,000
Ventilador Bonaire BAFM1503	1	S/179	S/179
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>			<b>S/.32,883</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

### **7.1 Objetivos Organizacionales**

Los objetivos organizacionales se mencionan:

- Mantener una rotación del personal máxima de 20% cada año, con el propósito de retener a los trabajadores más talentosos para la organización, la cual será medida con la relación: N° de empleados que se incorporan a la empresa y N° de empleados que se marchan.
- Mantener el desempeño de todos los trabajadores en un 90% para todos los años, siendo medido con la evaluación de 180 grados y promovido con el plan de capacitaciones del personal.
- Cumplir con el 100% del plan de motivación en cada año para disponer de trabajadores animados y comprometidos en sus puestos, el cual será medido con el indicador: actividades realizadas / las actividades planificadas.
- Ejecutar el 95% del plan de capacitaciones para todos los años y dirigido a todo el personal, cuyos temas permitan elevar el desempeño del personal, sus habilidades técnicas, de gestión estratégica y de habilidades personales, siendo medido con el indicador: actividades de capacitaciones realizadas / las actividades planificadas.

### **7.2 Naturaleza de la Organización**

Se conformará una empresa de siglas SRL debidamente registrado en los libros de sociedades de la ciudad de Lima, ya que este tipo de sociedad representa la mejor alternativa para el proyecto, porque tiene responsabilidad limitada, lo que quiere decir que sus socios no tendrán necesidad de responder con sus bienes personales por las deudas que contraiga la empresa, asimismo permite registrar hasta 20 socios y un mínimo de 2 socios, quienes podrán aportar en bienes o unidades monetarias para conformar el capital social, tampoco será necesario manejar acciones para este tipo de sociedad ni inscribirlas en el mercado de valores, ya que el capital social se divide en participaciones iguales (Gobierno del Perú, 2020).

## 7.2.1 Organigrama

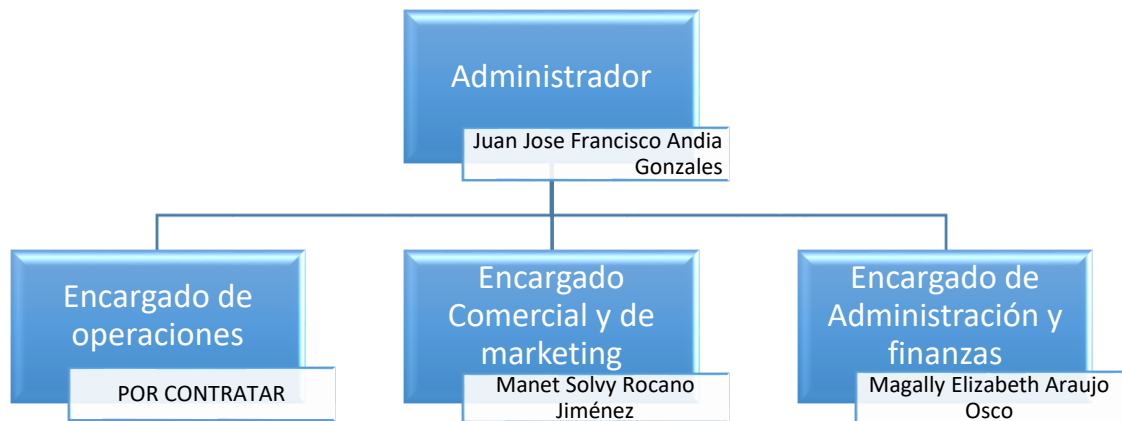


Figura 60. Organigrama de la empresa.

## 7.2.2 Diseño de puestos y funciones

<b>Nombre del Puesto:</b>	ADMINISTRADOR
<b>Área:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>Jefe Inmediato:</b>	NINGUNO
<b>Supervisa a:</b>	ENCARGADOS
<b>A. MISIÓN</b>	
Es el responsable de los niveles de ingresos y de la rentabilidad de la empresa, generando valor para los accionistas, además es el responsable del buen funcionamiento de la aplicación.	
<b>B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora e implementa el plan estratégico de la organización.</li> <li>- Generar oportunidades de negocio y mayor volumen de ingreso.</li> <li>- Planifica y organiza los equipos de trabajo de la empresa.</li> <li>- Dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la organización.</li> </ul>	
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el plan estratégico de la organización y supervisa las actividades de las áreas.</li> <li>- Gestiona los cambios e investiga las tendencias del mercado, la tecnología y del cliente.</li> <li>- Supervisa el buen funcionamiento de la aplicación y de todos los procesos operativos.</li> <li>- Planifica las ventas y el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> <li>- Firma contratos, supervisa los recursos económicos y las inversiones.</li> <li>- Lidera las reuniones con todo el personal.</li> </ul>	
<b>D. FORMACIÓN</b>	
Profesión/Ocupación:	Administración de Empresas/Ingeniero Industrial/afines
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (OPCIONAL):	Diplomado en dirección de proyectos/otros
<b>E. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office /Administración de empresas
Entre 3 y 5 años	X
<b>F. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)</b>	
Lima:	X
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	No
¿Requiere movilizarse de su centro de trabajo?	No
<b>G. COMPETENCIAS</b>	
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento estratégico.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Cumplimiento de las metas.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y organización.</li> <li>- Innovación y creatividad.</li> <li>- Cumplimiento de tareas.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Mejora continua.</li> </ul>

Figura 61. Diseño de puestos y funciones del Administrador.

<b>Nombre del Puesto:</b>	ENCARGADO COMERCIAL Y DE MARKETING
<b>Área:</b>	COMERCIAL
<b>Jefe Inmediato:</b>	ADMINISTRADOR
<b>Supervisa a:</b>	ASISTENTE
<b>A. MISIÓN</b>	
Es el encargado de cumplir con los niveles de ingresos, de la atención al cliente y la captación de clientes y restaurantes Mype, además gestiona la publicidad y la promoción de acuerdo al presupuesto de marketing coordinando con la agencia de publicidad.	
<b>B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico y define las estrategias para cumplir con los objetivos de ventas.</li> <li>- Cumple con los objetivos de ventas mensuales y registros de usuarios.</li> <li>- Administra la publicidad y el marketing.</li> <li>- Gestiona el servicio post venta.</li> </ul>	
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con el nivel de ventas y la captación de consumidores y restaurantes Mype.</li> <li>- Aplica las estrategias comerciales para cumplir con los objetivos.</li> <li>- Coordina con los restaurantes Mype y supervisa que todo el proceso de ventas se cumpla.</li> <li>- Gestiona las campañas publicitarias y coordina con la agencia de publicidad.</li> <li>- Controla el presupuesto de marketing, brinda soporte postventa y da respuestas al cliente.</li> <li>- Genera reportes y estadísticas, participa de reuniones, entre otras actividades del puesto</li> </ul>	
<b>D. FORMACIÓN</b>	
Profesión/Ocupación:	Marketing/Administración de Empresas (afines).
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (OPCIONAL):	Marketing digital, planificación estratégica.
<b>E. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, manejo de redes sociales
Entre 2 y 3 años	X
<b>F. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)</b>	
Lima:	X
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	No
¿Requiere movilizarse de su centro de trabajo?	No
<b>G. COMPETENCIAS</b>	
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento estratégico.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Cumplimiento de las metas.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y organización.</li> <li>- Innovación y creatividad.</li> <li>- Cumplimiento de tareas.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Mejora continua.</li> </ul>

Figura 62. Diseño de puestos y funciones del Encargado Comercial y de Marketing.

<b>Nombre del Puesto:</b>	ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
<b>Área:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>Jefe Inmediato:</b>	ADMINISTRADOR
<b>Supervisa a:</b>	ASISTENTE
<b>A. MISIÓN</b>	
Responsable de la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones financieras y la inversión. También, es el encargado de la gestión de los recursos humanos, de las compras y de la gestión de los contratos con los restaurantes Mypes.	
<b>B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica, elaborar e implementa el plan económico y financiero.</li> <li>- Gestionar los procesos administrativos de contratación de las Mypes.</li> <li>- Gestionar los recursos humanos.</li> <li>- Gestionar las compras de la empresa.</li> </ul>	
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el flujo de caja, los estados financieros y las cuentas bancarias.</li> <li>- Realizar los procesos administrativos de contratación de restaurantes Mype.</li> <li>- Realizar la gestión de recursos humanos y el pago de la planilla.</li> <li>- Realizar las compras y selecciona a los proveedores.</li> <li>- Llevar la contabilidad de la empresa, las declaraciones mensuales y el pago de impuestos.</li> <li>- Realizar el pago a los restaurantes Mype, entre otros inherentes a su puesto.</li> </ul>	
<b>D. FORMACIÓN</b>	
Profesión/Ocupación:	Administración de Empresas/ Contador/afines
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (OPCIONAL):	Cursos en finanzas y administración
<b>E. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, Flujos de caja, planilla
Entre 2 y 3 años	X
<b>F. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)</b>	
Lima:	X
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	No
¿Requiere movilizarse de su centro de trabajo?	No
<b>G. COMPETENCIAS</b>	
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento estratégico.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Cumplimiento de las metas.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de análisis.</li> <li>- Negociación persuasiva.</li> <li>- Innovación y creatividad.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Mejora continua.</li> </ul>

Figura 63. Diseño de puestos y funciones del Encargado de Administración y Finanzas.

<b>Nombre del Puesto:</b>	ENCARGADO DE OPERACIONES
<b>Área:</b>	OPERACIONES
<b>Jefe Inmediato:</b>	ADMINISTRADOR
<b>Supervisa a:</b>	NINGUNO
<b>A. MISIÓN</b>	
Supervisa los procesos de la aplicación móvil, los registros y la base de datos. Además, se encarga del soporte técnico, el mantenimiento y levanta las incidencias, además coordina con la agencia digital sobre las caídas y las actualizaciones de la aplicación móvil.	
<b>B. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado del óptimo funcionamiento técnico y funcional de la aplicación móvil.</li> <li>- Coordina con las demás áreas sobre el levantamiento de los incidentes.</li> <li>- Encargado del soporte técnico y mantenimiento.</li> <li>- Gestiona las caídas y actualizaciones de la App y coordina con la agencia digital.</li> </ul>	
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorea y controla del buen funcionamiento técnico y funcional de la aplicación móvil.</li> <li>- Monitorea las operaciones diarias en la aplicación móvil.</li> <li>- Planifica y realiza el mantenimiento de la aplicación móvil y el soporte técnico.</li> <li>- Analiza e investiga el mercado, las tendencias y las mejoras en la aplicación móvil.</li> <li>- Elabora los documentos funcionales.</li> <li>- Coordina con la agencia tecnológica respecto a las caídas e actualizaciones.</li> </ul>	
<b>D. FORMACIÓN</b>	
Profesión/Ocupación:	Ingeniero de Software/ Ing. de Sistemas /afines
Grado de Instrucción:	Titulado universitario
Otros estudios (OPCIONAL):	Diplomado en gestión de incidencias, otros
<b>E. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</b>	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, desarrollo de aplicaciones móviles.
Entre 3 y 5 años	X
<b>F. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)</b>	
Lima:	X
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	No
¿Requiere movilizarse de su centro de trabajo?	No
<b>G. COMPETENCIAS</b>	
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento estratégico.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Cumplimiento de las metas.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades técnicas.</li> <li>- Innovación y creatividad.</li> <li>- Cumplimiento de tareas.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Mejora continua.</li> </ul>

Figura 64. Diseño de puestos y funciones del Encargado de Operaciones.



### 7.3 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales vienen a ser las directrices o lineamientos que la empresa ha definido y que comunicará a sus trabajadores para mejorar la convivencia y las buenas relaciones internas que promuevan el logro de los objetivos de la organización.

**Políticas de no acoso laboral:** En la empresa están prohibidas las conductas de acoso laboral y el acoso sexual que pueden producir miedo, desprecio o desánimo al empleado afectado, provocándole problemas psicológicos y en sus labores diarias o profesión.

**Políticas de uso de uniformes:** Se permite el uso de ropa informal como polos, zapatillas, jeans u otros de tipo casual informal para la comodidad de los empleados, ya que no se entregarán uniformes por parte de la empresa.

**Políticas de remuneraciones:** El pago de los empleados se realizarán los fines de mes por el importe completo que le corresponde al trabajador de acuerdo a las leyes peruanas y de forma puntual, inclusive se podrá pagar los sueldos antes de la fecha de pago cuando cae un día no laborable.

**Políticas de vacaciones:** Las vacaciones del personal será de 15 días en total de acuerdo al régimen laboral para Mypes. Estos días de vacaciones podrán tomarse de forma completa o divididas en 7 días en diferentes fechas distintas.

**Políticas de licencias y permisos en la empresa:** Se darán permisos y licencias a los empleados por razones de maternidad, enfermedad o consultas de salud con médicos, en cuyo caso los permisos se darán por medio día o más tiempo dependiendo de la situación de salud del trabajador, además se respetarán los descansos médicos otorgados por los doctores y se darán permisos por temas de fallecimiento o enfermedad de familiares, nacimiento de bebés, matrimonios u otros acontecimientos importantes para los empleados. Dichos permisos serán coordinados con el Jefe directo para no afectar las operaciones normales de la empresa.

## 7.4 Gestión Humana

Los siguientes procesos de gestión humana estarán a cargo del Encargado de Administración de la empresa, quien será el responsable del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y la evaluación de desempeño, los que se precisan en los siguientes puntos.

### 7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

#### Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se realizará de forma externa, la que involucra actividades de búsqueda de nuevos profesionales talentosos en el mercado (o fuera de la organización). En ese sentido, la empresa efectuará el reclutamiento por medios gratuitos y pagados.

El proceso de reclutamiento se realizará por los medios gratuitos a través de los grupos de empleos de Facebook y LinkedIn, además del portal de empleo de algunas universidades e institutos reconocidos. Por otro lado, los medios pagados se realizarán por la web de empleos como Bumeran que cobra en promedio S/273 por aviso, Computrabajo S/55 y Laborum S/250 por aviso, ya que son algunos de los portales más populares para reclutar a la mayor cantidad de candidatos que tengan el perfil más cercano al deseado que busca la empresa.

Tabla 34  
Portales de empleos pagados

<a href="https://empresa.computrabajo.com.pe">https://empresa.computrabajo.com.pe</a>	<a href="https://laborum.pe/empresa/">https://laborum.pe/empresa/</a>	<a href="https://www.bumeran.com.pe/empresas">https://www.bumeran.com.pe/empresas</a>
<p><b>Aviso Standard</b> Accede a todos los postulados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CV's postulados ilimitados</li> <li>✓ Aviso online 2 meses</li> <li>✗ Aviso destacada</li> <li>✗ Actualizaciones adicionales</li> <li>✗ Aviso urgente</li> <li>✗ Aviso Confidencial</li> <li>✗ Acceso a 10 CVs de BdDD por aviso</li> </ul> <p>desde <b>S/ 55</b> por aviso comprando el Pack de 20 avisos</p> <p><b>Comprar</b></p> <p><a href="#">Ver información detallada</a></p>	<p><b>Aviso Simple</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 60 días de publicación</li> <li>✓ El más elegido</li> <li>✓ Visibilidad en listado general</li> <li>✓ Buena relación precio/cantidad de CV</li> </ul> <p><b>\$69.900</b> + imp.</p> <p><b>COMPRAR</b></p>	<p><b>Aviso Simple</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 días de publicación</li> <li>✓ El más elegido</li> <li>✓ Visibilidad en listado general</li> <li>✓ Buena relación precio/cantidad de CV</li> </ul> <p><b>S/.273</b></p> <p><b>COMPRAR</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

## Selección

El proceso de selección se inicia después de reclutar a un grupo mínimo de veinte postulantes, enseguida se sigue con el proceso de selección que se indica:

- Filtro 1: Se empieza filtrando a las hojas de vida de los candidatos según sus años de experiencia en el mercado laboral en puestos similares al ofertado, también se filtra a los postulantes según su nivel de educación y sus pretensiones de sueldo para evaluar que se encuentren dentro del presupuesto promedio de la empresa.
- Filtro 2: Posteriormente se revisa el perfil del postulante en las redes sociales y en internet, a través de los buscadores de google para descartar a los candidatos que evidencien algunas actividades ilícitas, delincuenciales o sospechosas.
- Filtro 3: Esta actividad está relacionado con las evaluaciones y entrevistas. Las pruebas corresponden a test modernos, como los juegos de rol para interpretar un papel, la cual involucre solucionar un problema del cliente para ver cómo el candidato lo soluciona. Además, se realizarán test de personalidad y psicotécnicos para conocer más de la personalidad y las reacciones de las personas. Finalmente, en este mismo día y luego de terminar con las pruebas, el candidato pasará una primera entrevista con el encargado de recursos humanos de la empresa, quien cruzará luego la información de los test con los resultados de la entrevista para seleccionar a los tres finalistas. En tiempo de Covid-19, dichas pruebas y entrevistas se podrá realizar por las plataformas virtuales y en línea como: Zoom, Google Meet u otros.
- Filtro 4: Se realiza la entrevista final con el Jefe directo en la empresa y los tres finalistas, en este proceso el jefe directo asigna puntajes del 1 al 5 para calificar a los candidatos, al final se seleccionará al postulante que obtuvo la calificación más alta y cuyo puntaje debe ser mayor o igual a 3, de no llegar a esta calificación mínima, entonces se repetirá el proceso desde el reclutamiento, inclusive. En tiempos de Covid-19, dicha entrevista también podrá realizarse por las plataformas virtuales y en línea como: Zoom, Google Meet u otros.

A continuación, se presenta este proceso de selección de forma resumida (en un gráfico):

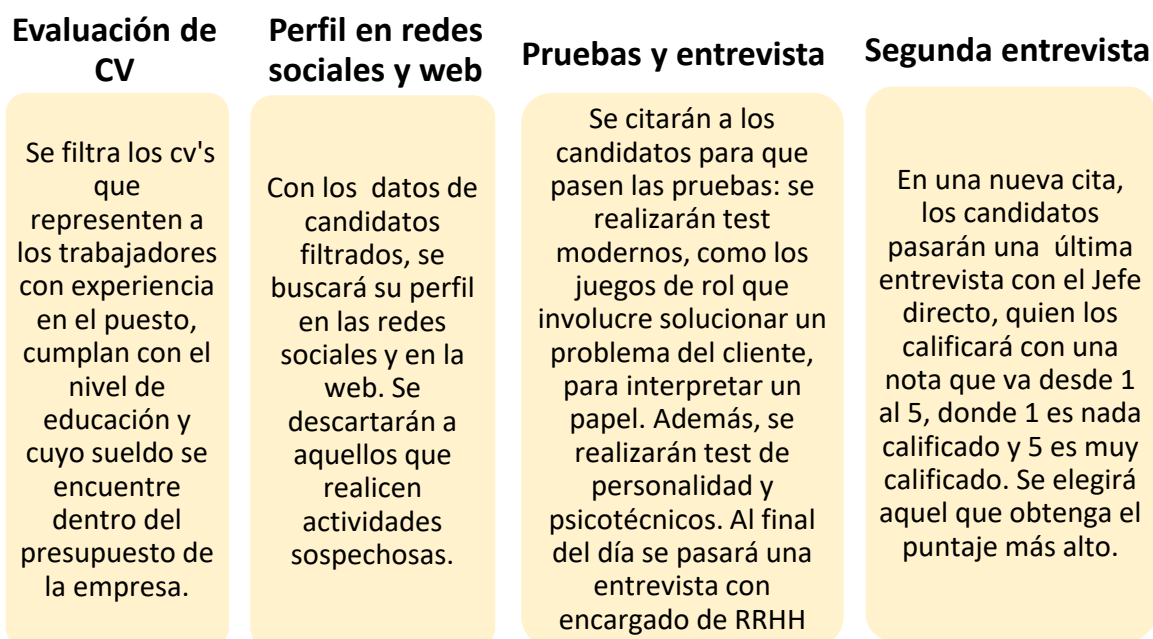


Figura 65. Procesos de selección de personal.

## Contratación

La contratación del candidato seleccionado se realizará sin periodos de prueba, con el fin de brindar mayor tranquilidad del nuevo trabajador, quien evitará estresarse o esperar pasar por un periodo de prueba en su puesto, además, con ello queremos demostrar confianza en él, en su experiencia y la intención de la empresa de mantenerlo por mucho tiempo. Por ese motivo, el nuevo trabajador firmará un contrato de trabajo de tipo indeterminado, este tipo de contrato aplicará para todos los ingresantes a la empresa durante los siguientes cinco años. Además, como parte del proceso de contratación, el trabajador tendrá que presentar los siguientes requisitos:

- ✓ CV documentado.
- ✓ DNI y foto tamaño pasaporte con fondo blanco y a colores.
- ✓ Entregar sus antecedentes policiales y penales.
- ✓ Certificados de estudios.
- ✓ Llenar una ficha de datos personales, la cual se enviará al correo personal del nuevo empleado.

Finalmente, el trabajador pasará una evaluación médica y la prueba rápida de Covid-19 antes del inicio del trabajo, según expresa la Ley, cuyo precio total de la evaluación médica será

de S/113.28 por persona que ocupe un puesto administrativo, según la cotización de Medical Assistant (Anexo 05). Además, se incurrirá en un gasto adicional de S/100 para la aplicación de la prueba rápida de Covid-19. Luego de esta evaluación, se volverá a repetir dicha evaluación cada dos nuevos años, según refiere la Ley peruana N° 29873 para los nuevos ingresantes a la empresa que no involucran trabajos de alto riesgo.

Finalmente, y luego de recibir todos los documentos personales y los resultados de la evaluación médica, el nuevo empleado podrá incorporarse a la empresa y el Encargado de Administración creará el file personal del nuevo empleado.

## Inducción

Este proceso consta de la inducción del personal en el nuevo puesto, además de ello incluiremos el entrenamiento monitoreado del trabajador para que realice sus labores diarias con mayor seguridad y tranquilidad para su adaptación en el puesto, a la vez que se disminuyen las probabilidades de errores y retrasos en los procesos cotidianos.

En total, la inducción tomará 8 días laborables y 7 días más para el entrenamiento en el puesto. En total, estos tiempos aplican para todos los nuevos ingresantes, indistinto al cargo.

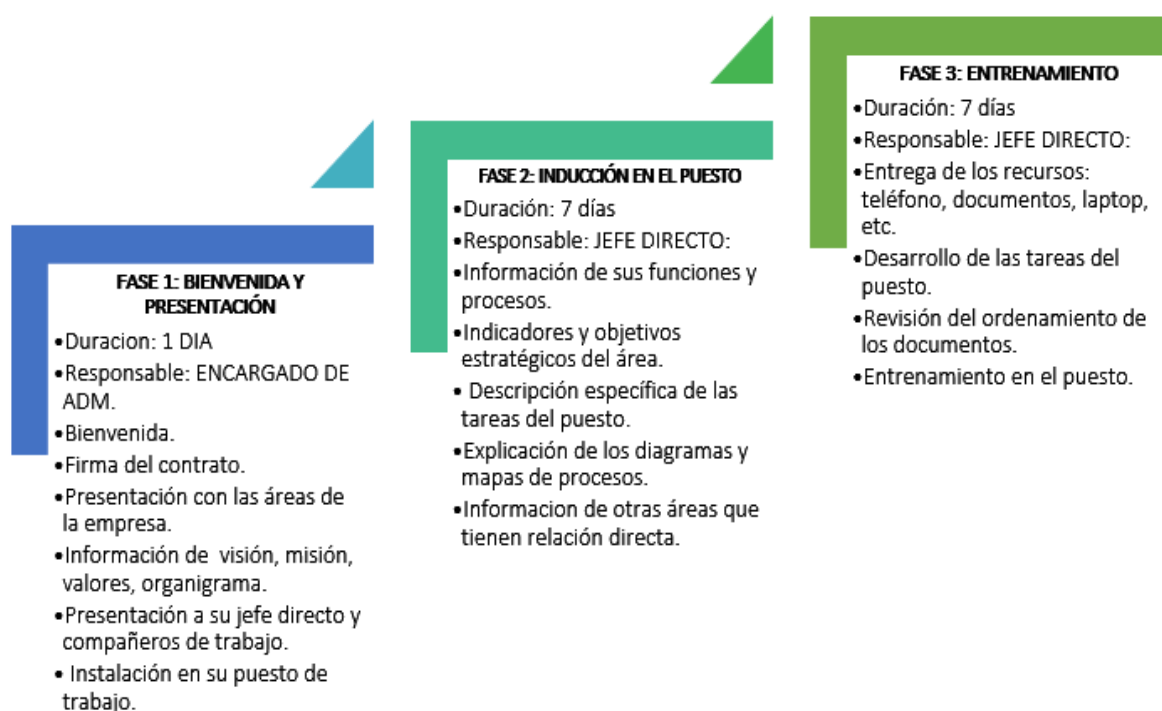


Figura 66. Procesos de inducción y entrenamiento del nuevo personal.

## **7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño**

### **Capacitación**

Todos los trabajadores tendrán la oportunidad de informar la necesidad de capacitarse en algún tema en específico y lo coordinará con su jefe directo para determinar los temas de capacitación e informará al encargado de recursos humanos todos los meses de noviembre de cada año (el encargado de recursos humanos es el Encargado de Administración).

Con dicha información, el encargado de recursos humanos podrá elaborar el plan de capacitación externa y también interna.

Las capacitaciones internas serán dictados por los responsables de cada área, una vez al año y en temas relacionados a su puesto y que dominan, la cual no implicará un costo monetario para la empresa, mientras que las capacitaciones externas se dirigirán a todo el personal y se realizarán todos los años en el establecimiento de la institución que brinda la capacitación o de manera virtual, cuyos temas permiten elevar el desempeño del personal, mejorar sus habilidades técnicas, de gestión estratégica o de habilidades personales; por consiguiente, cada uno de los trabajadores podrá solicitar la capacitación externa una vez al año, cuyo presupuesto máximo será de S/500 por empleado.

Por último, también se proyecta ejecutar dos capacitaciones funcionales al año, la cual consiste en informar a los trabajadores sobre la implementación de algún nuevo proceso implementado en la empresa, alguna mejora o información sobre las funciones del puesto, entre otros, los que serán impartidos por el Encargado de Administración u otro encargado de área, según la coordinación.

En cualquier caso, las capacitaciones, también podrán darse por medios digitales y no necesariamente de manera presencial.

Observe la siguiente tabla con el resumen de los temas propuestos de capacitación.

Tabla 35  
Cronograma de capacitaciones

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES															
Temas propuestos	Expositor	Asistentes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Lugar de capacitación
<b>CAPACITACIONES INTERNAS</b>															
Auditorías internas	Administrador	Todos los empleados	S/0												Local de la empresa o plataformas virtuales
Excel avanzado, uso de fórmulas y funciones	Encargado de operaciones	Todos los empleados				S/0									Local de la empresa o plataformas virtuales
Servicio al cliente y redes sociales	Encargado comercial y de marketing	Todos los empleados						S/0							Local de la empresa o plataformas virtuales
Manejo de flujo de caja e indicadores de gestión	Encargado de Adm. y FI	Todos los empleados									S/0				Local de la empresa o plataformas virtuales
<b>CAPACITACIONES EXTERNAS</b>															
Técnicas de ventas	Institución externa	Encargado comercial y marketing		S/750											En local externo del proveedor o a través de plataformas virtuales
Tendencias de aplicación móviles	Institución externa	Encargado de operaciones					S/750								En local externo del proveedor o a través de plataformas virtuales
Nuevos modelos de negocio en el Sub-sector restaurantes	Institución externa	Administrador								S/750					En local externo del proveedor o a través de plataformas virtuales
Programas de bienestar social para trabajadores y sus familias	Institución externa	Encargado de Adm. y Finanzas											S/750		En local externo del proveedor o a través de plataformas virtuales
<b>TOTALES MENSUALES</b>			<b>S/0</b>	<b>S/750</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/750</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/750</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/750</b>	<b>S/0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36

*Cronograma de capacitaciones funcionales*

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES															
Temas propuestos	Expositor	Asistentes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Lugar de capacitación
CAPACITACIONES FUNCIONALES															
Nuevo proceso digital	Administrador	Todos los empleados				S/0									Local de la empresa o plataformas virtuales
Procedimientos generales	Encargado de Administración y Finanzas	Todos los empleados										S/0			Local de la empresa o plataformas virtuales
<b>TOTALES MENSUALES</b>			<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	

Fuente: Elaboración propia.



## Motivación

Se realizarán actividades de motivación de manera extrínseca, los que se precisan:

- **Reconocimientos por los logros del personal:** Todos los trabajadores serán felicitados por algún logro alcanzado, tales como: haber cumplido la meta mensual, por su graduación, el nacimiento de su hijo, haber terminado la capacitación externa o interna, entre otros. Con esto, se busca reconocer el esfuerzo y la importancia de sus funciones en la empresa para alcanzar los objetivos.
- **Almuerzos por logro de las metas mensuales:** Todos los meses se organizarán almuerzos con todos los empleados por haber logrado las metas de ventas. Estos almuerzos se podrán realizar en algún restaurante cercano a la oficina, cuyo precio por plato promedian los S/30 por persona.
- **Entrega de canastas navideñas:** También se entregarán canastas navideñas con víveres para el hogar y con motivo de las fiestas navideñas, cuyo precio será de S/200 incluido IGV.
- **Día libre por cumpleaños:** Se concederá un día libre a los empleados por ser el día de su cumpleaños, en caso que dicha fecha corresponde a un día no laborable, entonces el día libre se concederá el primer día hábil.
- **Celebraciones en la empresa:** En la empresa se realizarán reuniones con todo el personal para celebrar alguna fecha especial, como día de la madre, día del padre, navidad, fiestas patrias, aniversario u otros organizados por la empresa, cuyo presupuesto por evento será de S/300, cuyo importe servirá para comprar las bebidas, bocaditos, pasteles o algunos regalos para los presentes.

## Evaluación del desempeño

La evaluación del personal se efectuará todos los años en los meses de noviembre y con la herramienta de evaluación de desempeño de 180 grados. Dicha evaluación no será subcontratada, sino que la empresa lo realizará, siendo el Encargado de Administración el responsable de dicho proceso.

La evaluación de 180 grados lo realizaremos con una ficha de evaluación digital dirigida al jefe directo, a los compañeros de trabajo (o colegas) y al mismo trabajador evaluado para recibir retroalimentación de varios frentes sobre las competencias del evaluado, la cual reúne



### 7.4.3 Sistemas de remuneración

Se brindarán los beneficios laborales de la Ley N° 30056 que acoge a las pequeñas empresas en el régimen laboral Mype y nuestra empresa “Ojo al Antojito” califica como tal (Mype) por el tipo de sociedad y por sus niveles de ventas que no superan los 1,700 UIT (1 UIT es S/.4300), lo que equivale a un máximo nivel de facturación anual de S/.7, 310,000.

En ese sentido, los beneficios para los empleados serán:

- Se darán beneficios para los trabajadores, según lo expuesto en el régimen laboral Mype: CTS que corresponde a las quince remuneraciones por año, utilidades concedidas por un total de medio sueldo en julio y media remuneración en diciembre, además de vacaciones de quince días al año.
- Se brindará el beneficio del seguro social EsSalud, además del sistema pensionario: AFP o ONP, esto último, según la elección del trabajador.
- El pago de los sueldos se realizará de manera mensual (todos los fines de mes), de manera puntual y por el importe completo luego de los descuentos de Ley, con transferencia bancaria a la cuenta de ahorros del personal.
- Se respetarán los feriados no laborables, los descansos de fin de semana y la jornada laboral de 48 horas a la semana.

### 7.5 Estructura de gastos de RRHH

Se determinó el gasto de los recursos humanos, la cual incluye el gasto de la planilla y los gastos por las actividades de reclutamiento, contratación, motivación y capacitación.

Tabla 37

*Sueldos e incrementos por año (S/)*

Descripción de cargos	Año 1
Administrador	S/. 3,000
Encargado de Administración y Finanzas	S/. 2,800
Encargado de Operaciones	S/. 2,800
Encargado Comercial y de Marketing	S/. 2,800
<b>TOTALES</b>	<b>S/11,400</b>

Fuente: Elaboración propia.

Mensualmente, la planilla de pago contempla las retenciones que se aplican al trabajador y la remuneración neta que le corresponde al personal, el cual será depositado a su cuenta de ahorros, además se muestran las aportaciones por parte de la empresa.

Tabla 38

*Determinación de la planilla mensual*

**PLANILLA MENSUAL**

CARGO	ASIGNACIÓN FAMILIAR (10%)	INGRESOS DEL TRABAJADOR		TOTAL REMUNERACIÓN BRUTA	RETENCIONES A CARGO DEL TRABAJADOR						REMUNERACIÓN NETA DEL TRABAJADOR	APORTACIONES DEL EMPLEADOR	
		SUELDO BÁSICO	ASIGNACIÓN FAMILIAR		SNP	SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES - AFP			IMPTO. DE QUINTA CATEGORÍA	TOTAL DESCUENTO		ESSALUD 9%	TOTAL APORTES
						APORTE OBLIGATORIO (10%)	% COMISIÓN (1.2%)	PRIMA DE SEGURO (1.36%)					
Administrador	No	S/. 3,000	0	S/. 3,000	AFP	300	36	41	126	503	2,874	270	270
Encargado de Administración y Finanzas	No	S/. 2,800	0	S/. 2,800	AFP	280	34	38	79	431	2,721	252	252
Encargado de Operaciones	No	S/. 2,800	0	S/. 2,800	AFP	280	34	38	79	431	2,721	252	252
Encargado Comercial y de Marketing	No	S/. 2,800	0	S/. 2,800	AFP	280	34	38	79	431	2,721	252	252
<b>TOTALES</b>		<b>S/. 11,400</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 11,400</b>		<b>S/. 1,140</b>	<b>S/. 137</b>	<b>S/. 155</b>	<b>S/. 363</b>	<b>S/. 1,795</b>	<b>S/. 11,037</b>	<b>S/. 1,026</b>	<b>S/. 1,026</b>

Fuente: Elaboración propia.

También, se precisan las provisiones de las cargas laborales de S/3,487 mensual y un total de sueldos de S/11,400 por mes.

Tabla 39  
Sueldos e incrementos por año (S/)

**PROVISIÓN MENSUAL**

Descripción de cargo	Sueldos mensual	Provisión de cargas laborales en cada mes				Cargas Laborales	Sueldos y cargas laborales
		Essalud	Provisión Gratificación	Provisión Vacaciones	Provisión CTS		
Administrador	S/. 3,000	S/. 270	S/. 273	S/. 250	S/. 125	S/. 918	S/. 3,918
Encargado de Administración y Finanzas	S/. 2,800	S/. 252	S/. 254	S/. 233	S/. 117	S/. 856	S/. 3,656
Encargado de Operaciones	S/. 2,800	S/. 252	S/. 254	S/. 233	S/. 117	S/. 856	S/. 3,656
Encargado Comercial y de Marketing	S/. 2,800	S/. 252	S/. 254	S/. 233	S/. 117	S/. 856	S/. 3,656
<b>Total</b>	<b>S/. 11,400</b>	<b>S/. 1,026</b>	<b>S/. 1,036</b>	<b>S/. 950</b>	<b>S/. 475</b>	<b>S/. 3,487</b>	<b>S/. 14,887</b>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la planilla mensual, se estimaron los gastos de planilla del primer año que sumó un total de S/167,238 (año 01).

Tabla 40  
Total gasto de planilla para el primer año (S/)

Puesto	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Total gratificación (Julio y Diciembre)	EsSalud 9%	CTS	Costo Anual
Administrador	3,000	<b>36,000</b>	3,270	3,240	1,500	<b>44,010</b>
Encargado de Adm. y Finanzas	2,800	<b>33,600</b>	3,052	3,024	1,400	<b>41,076</b>
Encargado de Operaciones	2,800	<b>33,600</b>	3,052	3,024	1,400	<b>41,076</b>
Encargado Comercial y de Marketing	2,800	<b>33,600</b>	3,052	3,024	1,400	<b>41,076</b>
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>S/. 11,400</b>	<b>S/. 136,800</b>	<b>S/. 12,426</b>	<b>S/. 12,312</b>	<b>S/. 5,700</b>	<b>S/. 167,238</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y bajo las consideraciones anteriores, se proyectaron los gastos anuales de la planilla, además de los demás gastos por las actividades de reclutamiento, contratación, motivación, capacitación.

Tabla 41  
Gastos anuales proyectados (S/)

TOTAL GASTO DE RECURSOS HUMANOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	S/. 44,010	S/. 44,010	S/. 45,330	S/. 46,690	S/. 48,091
Encargado de Administración y Finanzas	S/. 41,076	S/. 41,076	S/. 42,308	S/. 43,578	S/. 44,885
Encargado de Operaciones	S/. 41,076	S/. 41,076	S/. 42,308	S/. 43,578	S/. 44,885
Encargado Comercial y de Marketing	S/. 41,076	S/. 41,076	S/. 42,308	S/. 43,578	S/. 44,885
<b>TOTAL PLANILLA</b>	<b>S/. 167,238</b>	<b>S/. 167,238</b>	<b>S/. 172,255</b>	<b>S/. 177,423</b>	<b>S/. 182,745</b>
Gastos por reclutamiento (portales web de empleos)	S/. 500				
Gastos por contratación (por evaluación médica del personal)	S/. 1,280		S/. 1,280		S/. 1,280
Capacitación externa del personal	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Motivación (almuerzos, canastas navideñas, celebraciones de festividades y aniversario)	S/. 5,460	S/. 5,597	S/. 5,736	S/. 5,880	S/. 6,027
Otros gastos (por fotochek, trámites en ministerio de trabajo)	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>S/. 10,340</b>	<b>S/. 8,697</b>	<b>S/. 10,116</b>	<b>S/. 8,980</b>	<b>S/. 10,406</b>
<b>TOTALES ANUALES</b>	<b>S/. 177,578</b>	<b>S/. 175,935</b>	<b>S/. 182,371</b>	<b>S/. 186,403</b>	<b>S/. 193,152</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

### **8.1 Supuestos generales**

Los supuestos generales con los que trabajaremos son los siguientes:

1. Las ventas se realizan al contado.
2. El crecimiento anual de las ventas es de 5% con respecto al año anterior.
3. El análisis financiero está en soles.
4. El IGV de las ventas es de 18% en cada año.
5. El análisis financiero se analiza mensualmente para el primer año, del año 2 al año 5 es anual.
6. Los trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales del régimen laboral de pequeña empresa y están afiliados a ESSALUD.
7. Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
8. La depreciación de cada periodo se determinó con el método de depreciación de línea recta.
9. El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
10. El aporte de los socios corresponde al 55% de la inversión total.
11. El financiamiento externo corresponde al 45% del total de la inversión y es obtenido en el mes cero a plazo de 3 años.
12. El primer año se realiza pagos mensuales a cuenta del impuesto a la renta por el importe de 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1. El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1. Cabe indicar que el impuesto a la renta corresponde al 29.5% anual de las utilidades de la empresa.

### **8.2 Inversión en activos fijos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.**

La inversión de activos fijos suma S/ 88,884 sin IGV, de los cuales S/27,867 sin IGV corresponde a la inversión total por las laptops, impresoras, proyector, entre otros equipos y mobiliarios para la oficina como activos tangibles, mientras que S/61,017 sin IGV, corresponde al intangible de la aplicación móvil.

Tabla 42  
Activos fijos. Depreciación y amortización (S/)

TANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptop HP, Pavilion 2, Intel Core i5-1035G 16GB Intel Optane 14" HP	2,457	6	14,741	SI	2,653	17,394	20%	5	2,948	246
Impresora HP, láserJet Pro M428fdw	1,628	1	1,628	SI	293	1,921	20%	5	326	27
Proyector para la sala de reuniones, PowerLite, EPSON X39	1,872	1	1,872	SI	337	2,209	20%	5	374	31
Ventilador Bonaire BAFM1503	152	1	152	SI	27	179	20%	5	30	3
Mesa con pasacables para sala de reuniones	1,356	1	1,356	SI	244	1,600	10%	10	136	11
Módulos de trabajo para la oficina	271	6	1,627	SI	293	1,920	10%	10	163	14
Sillas Ejecutiva RTA-2026 Negro para el personal	305	6	1,831	SI	329	2,160	10%	10	183	15
Sillas para sala de reuniones	254	6	1,525	SI	275	1,800	10%	10	153	13
Sofá para visita, 2 Cuerpos de modelo Clásico	593	1	593	SI	107	700	10%	10	59	5
Armarios para la zona de archivo	1,271	2	2,542	SI	458	3,000	10%	10	254	21
<b>Total Tangibles</b>			<b>S/27,867</b>		<b>5,016</b>	<b>S/32,883</b>			<b>S/4,626</b>	<b>S/385</b>

INTANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Diseño y desarrollo de APP Ojo al antojo	61,017	1	61,017	SI	10,983	72,000	20%	5	12,203	1,017
<b>Total Intangibles</b>			<b>61,017</b>		<b>10,983</b>	<b>72,000</b>			<b>S/12,203</b>	<b>S/1,017</b>

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>S/ 88,884</b>		<b>15,999</b>	<b>S/104,883</b>			<b>S/16,829</b>	<b>S/1,402</b>
----------------------------	--	--	------------------	--	---------------	------------------	--	--	-----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.



El cálculo de la depreciación mensual se efectuó con los porcentajes obtenidos de la tabla de depreciación de SUNAT (Grupo Verona, 2019), cuyo importe mensual es de S/385, mientras que la amortización mensual calculada es de S/1,017 siendo el tiempo de amortización de cinco años y corresponde a un plazo aceptable para los activos intangibles de duración limitada, de acuerdo al numeral 3, inciso a), artículo 25 del reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta (Asecoint, 2017).

Por otro lado, los gastos pre-operativos suman S/20,747 y corresponden a los gastos pre-operativos de administración y ventas afectas a IGV y no afectas a IGV, además de los gastos pre-operativos del personal de administración y ventas.

Tabla 43  
Total gastos pre-operativos (S/)

<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Subtotal (sin IGV)</b>	<b>Afecto a IGV</b>	<b>IGV Soles</b>	<b>Total pagado</b>
Pre-operativos personal administración y ventas	12,426	NO	0	12,426
Pre-operativos Adm. Ventas afectas con IGV	3,831	SI	690	4,521
Pre-operativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	3,800	NO	0	3,800
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>S/ 20,057</b>		<b>S/ 690</b>	<b>S/ 20,747</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3 Proyección de ventas

La proyección de las ventas se determinó de acuerdo el rango de precios de los platillos que se encuentran entre S/7.5 y S/45.5, y la frecuencia de consumo de los clientes para hallar la cantidad total de pedidos vendidos a través de nuestra aplicación, teniendo en consideración que los platillos más caros se venden menos, mientras los platillos más baratos se venden más.

En consecuencia, las unidades vendidas para el primer año ascienden a 135,690 platillos vendidos por la aplicación móvil y la cantidad de clientes totales totalizan 2,600 clientes para el año 01.

Estos precios unitarios (P) incluyen IGV.

Tabla 44

*Rango de precios y número total de platillos vendidos*

Concepto	Precios	N° Clientes	Frecuencia al año	N° recompra al año	Total platos al año (unidades)
Platos que estén 7.50	S/.7.5	234	3 veces a la semana	144	33,696
Platos que estén 9.00	S/.9.0	216	3 veces a la semana	144	31,104
Platos que estén 10.00	S/.10.0	198	3 veces a la semana	144	28,512
Platos que estén 12.00	S/.12.0	180	5 veces al mes	60	10,800
Platos que estén 15.00	S/.15.0	162	5 veces al mes	60	9,720
Platos que estén 18.00	S/.18.0	144	4 veces al mes	48	6,912
Platos que estén 20.00	S/.20.0	126	20 veces al año	20	2,520
Platos que estén 28.00	S/.28.0	108	10 veces al año	10	1,080
Platos que estén 35.00	S/.35.0	90	7 veces al año	7	630
Platos que estén 40.00	S/.40.0	90	4 veces al año	4	360
Platos que estén 45.50	S/.45.5	72	1 vez al año	1	72
Bebidas de 3.50	S/.3.5	90	5 veces al año	5	450
Bebidas de 5.00	S/.5.0	54	3 veces al año	3	162
Bebidas de 7.00	S/.7.0	36	2 veces al año	2	72
Ingreso por reserva de mesa (reserva para dos personas)	S/.7.60	800	1 vez al mes	12	9,600
<b>TOTAL INGRESOS</b>		2,600			135,690

Fuente: Elaboración propia.

Luego de determinar las unidades vendidas para el primer año que ascienden a 135,690 platillos vendidos por la aplicación móvil, se proyectó un incremento de 5% anual de acuerdo al promedio de crecimiento del subsector de restaurante evaluado en el punto 5.2.4 Potencial de crecimiento de mercado.

Tabla 45  
Número de platillos vendidos

UNIDADES VENDIDAS	Crecimiento anual												5%	5%	5%	5%	5%
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Platos que estén 7.50	164	328	492	656	984	1,311	1,639	1,803	1,967	2,131	2,295	2,623	16,392	17,211	18,072	18,975	19,924
Platos que estén 9.00	151	303	454	605	908	1,210	1,513	1,664	1,816	1,967	2,118	2,421	15,131	15,887	16,682	17,516	18,392
Platos que estén 10.00	139	277	416	555	832	1,110	1,387	1,526	1,664	1,803	1,942	2,219	13,870	14,563	15,292	16,056	16,859
Platos que estén 12.00	126	252	378	504	757	1,009	1,261	1,387	1,513	1,639	1,765	2,017	12,609	13,239	13,901	14,596	15,326
Platos que estén 15.00	113	227	340	454	681	908	1,135	1,248	1,362	1,475	1,589	1,816	11,348	11,916	12,511	13,137	13,794
Platos que estén 18.00	101	202	303	403	605	807	1,009	1,110	1,210	1,311	1,412	1,614	10,087	10,592	11,121	11,677	12,261
Platos que estén 20.00	88	177	265	353	530	706	883	971	1,059	1,147	1,236	1,412	8,826	9,268	9,731	10,218	10,728
Platos que estén 28.00	76	151	227	303	454	605	757	832	908	984	1,059	1,210	7,565	7,944	8,341	8,758	9,196
Platos que estén 35.00	63	126	189	252	378	504	630	693	757	820	883	1,009	6,304	6,620	6,951	7,298	7,663
Platos que estén 40.00	63	126	189	252	378	504	630	693	757	820	883	1,009	6,304	6,620	6,951	7,298	7,663
Platos que estén 45.50	50	101	151	202	303	403	504	555	605	656	706	807	5,044	5,296	5,561	5,839	6,131
Bebidas de 3.50	63	126	189	252	378	504	630	693	757	820	883	1,009	6,304	6,620	6,951	7,298	7,663
Bebidas de 5.00	38	76	113	151	227	303	378	416	454	492	530	605	3,783	3,972	4,170	4,379	4,598
Bebidas de 7.00	25	50	76	101	151	202	252	277	303	328	353	403	2,522	2,648	2,780	2,919	3,065
Reservas de mesa por App	96	192	288	384	576	768	960	1,056	1,152	1,248	1,344	1,536	9,600	10,080	10,584	11,113	11,669
<b>TOTAL</b>	<b>1,357</b>	<b>2,714</b>	<b>4,071</b>	<b>5,428</b>	<b>8,141</b>	<b>10,855</b>	<b>13,569</b>	<b>14,926</b>	<b>16,283</b>	<b>17,640</b>	<b>18,997</b>	<b>21,710</b>	<b>135,690</b>	<b>142,474</b>	<b>149,598</b>	<b>157,078</b>	<b>164,932</b>

Fuente: Elaboración propia

Conociendo la cantidad mensual de pedidos realizados por nuestra aplicación (Q) y el precio unitario promedio (P), determinamos el ingreso mensual en soles.

Tabla 46  
Ingresos mensuales (S/)

VENTAS CON IGV (SOLES)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Platos que estén 7.50	1,229	2,459	3,688	4,918	7,376	9,835	12,294	13,523	14,753	15,982	17,211	19,670	122,938
Platos que estén 9.00	1,362	2,724	4,085	5,447	8,171	10,894	13,618	14,979	16,341	17,703	19,065	21,788	136,177
Platos que estén 10.00	1,387	2,774	4,161	5,548	8,322	11,096	13,870	15,257	16,644	18,031	19,418	22,192	138,699
Platos que estén 12.00	1,513	3,026	4,539	6,052	9,078	12,105	15,131	16,644	18,157	19,670	21,183	24,209	151,308
Platos que estén 15.00	1,702	3,404	5,107	6,809	10,213	13,618	17,022	18,724	20,427	22,129	23,831	27,235	170,221
Platos que estén 18.00	1,816	3,631	5,447	7,263	10,894	14,526	18,157	19,973	21,788	23,604	25,420	29,051	181,570
Platos que estén 20.00	1,765	3,531	5,296	7,061	10,592	14,122	17,653	19,418	21,183	22,948	24,714	28,244	176,526
Platos que estén 28.00	2,118	4,237	6,355	8,473	12,710	16,946	21,183	23,301	25,420	27,538	29,656	33,893	211,831
Platos que estén 35.00	2,207	4,413	6,620	8,826	13,239	17,653	22,066	24,272	26,479	28,685	30,892	35,305	220,657
Platos que estén 40.00	2,522	5,044	7,565	10,087	15,131	20,174	25,218	27,740	30,262	32,783	35,305	40,349	252,180
Platos que estén 45.50	2,295	4,590	6,885	9,179	13,769	18,359	22,948	25,243	27,538	29,833	32,128	36,717	229,484
Bebidas de 3.50	221	441	662	883	1,324	1,765	2,207	2,427	2,648	2,869	3,089	3,531	22,066
Bebidas de 5.00	189	378	567	757	1,135	1,513	1,891	2,080	2,270	2,459	2,648	3,026	18,913
Bebidas de 7.00	177	353	530	706	1,059	1,412	1,765	1,942	2,118	2,295	2,471	2,824	17,653
Reservas de mesa por App	730	1,459	2,189	2,918	4,378	5,837	7,296	8,026	8,755	9,485	10,214	11,674	72,960
<b>TOTAL</b>	<b>21,232</b>	<b>42,464</b>	<b>63,696</b>	<b>84,927</b>	<b>127,391</b>	<b>169,855</b>	<b>212,318</b>	<b>233,550</b>	<b>254,782</b>	<b>276,014</b>	<b>297,246</b>	<b>339,709</b>	<b>2,123,183</b>

VENTAS SIN IGV (SOLES)													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
<b>TOTAL</b>	<b>17,993</b>	<b>35,986</b>	<b>53,979</b>	<b>71,972</b>	<b>107,958</b>	<b>143,945</b>	<b>179,931</b>	<b>197,924</b>	<b>215,917</b>	<b>233,910</b>	<b>251,903</b>	<b>287,889</b>	<b>1,799,308</b>

IGV VENTAS													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
<b>TOTAL</b>	<b>3,239</b>	<b>6,478</b>	<b>9,716</b>	<b>12,955</b>	<b>19,433</b>	<b>25,910</b>	<b>32,388</b>	<b>35,626</b>	<b>38,865</b>	<b>42,104</b>	<b>45,343</b>	<b>51,820</b>	<b>323,875</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se proyectaron las ventas anuales.

Tabla 47  
Proyección anual de las ventas (S/)

<b>VENTAS CON IGTV</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Platos que estén 7.50	122,938	129,085	135,539	142,316	149,432
Platos que estén 9.00	136,177	142,986	150,135	157,642	165,524
Platos que estén 10.00	138,699	145,634	152,916	160,561	168,590
Platos que estén 12.00	151,308	158,873	166,817	175,158	183,916
Platos que estén 15.00	170,221	178,733	187,669	197,053	206,905
Platos que estén 18.00	181,570	190,648	200,180	210,190	220,699
Platos que estén 20.00	176,526	185,352	194,620	204,351	214,568
Platos que estén 28.00	211,831	222,423	233,544	245,221	257,482
Platos que estén 35.00	220,657	231,690	243,275	255,439	268,211
Platos que estén 40.00	252,180	264,789	278,028	291,930	306,526
Platos que estén 45.50	229,484	240,958	253,006	265,656	278,939
Bebidas de 3.50	22,066	23,169	24,327	25,544	26,821
Bebidas de 5.00	18,913	19,859	20,852	21,895	22,989
Bebidas de 7.00	17,653	18,535	19,462	20,435	21,457
Reservas de mesa por App	72,960	76,608	80,438	84,460	88,683
<b>TOTAL</b>	<b>2,123,183</b>	<b>2,229,343</b>	<b>2,340,810</b>	<b>2,457,850</b>	<b>2,580,743</b>

<b>VENTAS SIN IGTV</b>					
<b>AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,799,308</b>	<b>1,889,273</b>	<b>1,983,737</b>	<b>2,082,924</b>	<b>2,187,070</b>

<b>IGV VENTAS</b>					
<b>AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>323,875</b>	<b>340,069</b>	<b>357,073</b>	<b>374,926</b>	<b>393,673</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4 Proyección de costos y gastos operativos

El costo de las ventas corresponde al pago de los platillos de los restaurantes, a través de la aplicación móvil, descontando la comisión de la empresa 15% y el 5% del pago de la pasarela de pagos.

A continuación, se precisan en costos unitarios por tipo de platillos y bebidas, además se muestran los costos totales por mes y año.

Tabla 48  
*Costos unitarios (S/)*

<b>COSTO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Platos que estén 7.50	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Platos que estén 9.00	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20
Platos que estén 10.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Platos que estén 12.00	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60
Platos que estén 15.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Platos que estén 18.00	14.40	14.40	14.40	14.40	14.40
Platos que estén 20.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00
Platos que estén 28.00	22.40	22.40	22.40	22.40	22.40
Platos que estén 35.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00
Platos que estén 40.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
Platos que estén 45.50	36.40	36.40	36.40	36.40	36.40
Bebidas de 3.50	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80
Bebidas de 5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Bebidas de 7.00	5.60	5.60	5.60	5.60	5.60

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de ventas se obtuvieron multiplicando el “costo unitario” que corresponde a cada tipo de plato por las “unidades vendidas” en cada mes.

Tabla 49  
Costo de ventas (S/)

PAGO AL RESTAURANTE. PAGO CON IGTV (SOLES)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Platos que estén 7.50	984	1,967	2,951	3,934	5,901	7,868	9,835	10,819	11,802	12,786	13,769	15,736	98,350
Platos que estén 9.00	1,089	2,179	3,268	4,358	6,537	8,715	10,894	11,984	13,073	14,162	15,252	17,431	108,942
Platos que estén 10.00	1,110	2,219	3,329	4,438	6,658	8,877	11,096	12,206	13,315	14,425	15,534	17,753	110,959
Platos que estén 12.00	1,210	2,421	3,631	4,842	7,263	9,684	12,105	13,315	14,526	15,736	16,946	19,367	121,046
Platos que estén 15.00	1,362	2,724	4,085	5,447	8,171	10,894	13,618	14,979	16,341	17,703	19,065	21,788	136,177
Platos que estén 18.00	1,453	2,905	4,358	5,810	8,715	11,620	14,526	15,978	17,431	18,883	20,336	23,241	145,256
Platos que estén 20.00	1,412	2,824	4,237	5,649	8,473	11,298	14,122	15,534	16,946	18,359	19,771	22,595	141,221
Platos que estén 28.00	1,695	3,389	5,084	6,779	10,168	13,557	16,946	18,641	20,336	22,030	23,725	27,114	169,465
Platos que estén 35.00	1,765	3,531	5,296	7,061	10,592	14,122	17,653	19,418	21,183	22,948	24,714	28,244	176,526
Platos que estén 40.00	2,017	4,035	6,052	8,070	12,105	16,140	20,174	22,192	24,209	26,227	28,244	32,279	201,744
Platos que estén 45.50	1,836	3,672	5,508	7,343	11,015	14,687	18,359	20,195	22,030	23,866	25,702	29,374	183,587
Bebidas de 3.50	177	353	530	706	1,059	1,412	1,765	1,942	2,118	2,295	2,471	2,824	17,653
Bebidas de 5.00	151	303	454	605	908	1,210	1,513	1,664	1,816	1,967	2,118	2,421	15,131
Bebidas de 7.00	141	282	424	565	847	1,130	1,412	1,553	1,695	1,836	1,977	2,260	14,122
<b>TOTAL</b>	<b>16,402</b>	<b>32,804</b>	<b>49,205</b>	<b>65,607</b>	<b>98,411</b>	<b>131,214</b>	<b>164,018</b>	<b>180,420</b>	<b>196,821</b>	<b>213,223</b>	<b>229,625</b>	<b>262,429</b>	<b>1,640,179</b>

COSTO SIN IGTV (SOLES)													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
<b>TOTAL</b>	13,900	27,800	41,699	55,599	83,399	111,199	138,998	152,898	166,798	180,698	194,597	222,397	1,389,982

IGTV COSTO DE VENTAS													
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
<b>TOTAL</b>	2,502	5,004	7,506	10,008	15,012	20,016	25,020	27,522	30,024	32,526	35,028	40,031	250,197

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se obtuvo el costo de ventas de cada año que corresponde al pago de los platillos que se venden por la aplicación móvil y que pagamos al restaurante.

Tabla 50  
Proyección del costo de ventas (S/)

<b>PAGO AL RESTAURANTE. PAGO CON IGV (SOLES)</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Platos que estén 7.50	98,350	103,268	108,431	113,853	119,545
Platos que estén 9.00	108,942	114,389	120,108	126,114	132,419
Platos que estén 10.00	110,959	116,507	122,333	128,449	134,872
Platos que estén 12.00	121,046	127,099	133,454	140,126	147,133
Platos que estén 15.00	136,177	142,986	150,135	157,642	165,524
Platos que estén 18.00	145,256	152,518	160,144	168,152	176,559
Platos que estén 20.00	141,221	148,282	155,696	163,481	171,655
Platos que estén 28.00	169,465	177,938	186,835	196,177	205,986
Platos que estén 35.00	176,526	185,352	194,620	204,351	214,568
Platos que estén 40.00	201,744	211,831	222,423	233,544	245,221
Platos que estén 45.50	183,587	192,766	202,405	212,525	223,151
Bebidas de 3.50	17,653	18,535	19,462	20,435	21,457
Bebidas de 5.00	15,131	15,887	16,682	17,516	18,392
Bebidas de 7.00	14,122	14,828	15,570	16,348	17,165
<b>TOTAL</b>	<b>1,640,179</b>	<b>1,722,188</b>	<b>1,808,297</b>	<b>1,898,712</b>	<b>1,993,647</b>

<b>COSTO SIN IGV (SOLES)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL</b>	1,389,982	1,459,481	1,532,455	1,609,078	1,689,532

<b>IGV COSTO DE VENTAS</b>					
<b>AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL</b>	250,197	262,707	275,842	289,634	304,116

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se analizaron los costos operativos de forma mensual, los cuales suman S/11,903 para el primer año. Entre estos costos se consideraron: el pago del monitoreo, mantenimiento y actualización de la aplicación móvil cada seis meses (según las proyecciones y la cotización del proveedor), además del pago mensual por el servicio de cloud administrado y el costo de la publicación de nuestra App en la tienda virtual de “Apple Store” y Google Play.

A continuación, se muestran las cifras.



Tabla 51  
Costos operativos del servicio

OTROS SERVICIOS DEL AREA DE OPERACIONES (con IGV)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Servicios de mantenimiento y actualización de Aplicación móvil por paquete de 20 horas mensuales.						720						720	1,440
Pago por el servicio de cloud administrado (nube)	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	9,936
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	527												527
<b>TOTAL</b>	<b>1,355</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>1,548</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>1,548</b>	<b>11,903</b>

OTROS SERVICIOS DEL AREA DE OPERACIONES (con IGV)					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios de monitoreo y mantenimiento de Aplicación móvil por paquete de 20 horas mensuales.	1,440	1,476	1,513	1,551	1,589
Pago por el servicio de cloud administrado (nube)	9,936	10,184	10,439	10,700	10,967
Pago de licencia para publicar la app en Google Play Store y App Apple Store	527	540	553	567	581
<b>TOTAL</b>	<b>11,903</b>	<b>12,200</b>	<b>12,505</b>	<b>12,818</b>	<b>13,138</b>

Fuente: Elaboración propia.

Mientras tanto, los gastos de administración y ventas suman S/190,371 para el primer año y se listan a continuación:

Tabla 52

*Gastos de administración y ventas (S/) (gastos afectos a IGV)*

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS ( ya incluyen dicho impuesto)</b>														
	<b>Mes 0</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>AÑO 1</b>
Alquiler mensual de oficina	1,600	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Servicios de pasarela de pagos por App		1,062	2,123	3,185	4,246	6,370	8,493	10,616	11,678	12,739	13,801	14,862	16,985	106,159
Pago Edelnor, por suministro de energía eléctrica (Luz)		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Pago Sedapal, por suministro de agua		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Servicios de línea móvil (celular)	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,920
Pago de internet + teléfono fijo (dúo Movistar)		141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	1,692
Servicios de limpieza y mantenimiento de oficina (terceros)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Compra de útiles de oficina	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Gastos de marketing y publicidad	2,000	7,000	4,800	2,800	2,300	5,300	2,300	5,800	3,800	3,800	2,300	4,300	6,800	51,300
Gastos de gestión humana (reclutamiento, contratación, capacitación, motivación, otros)		1,780	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	10,340
<b>Total Gastos afectos a IGV</b>	<b>4,521</b>	<b>11,723</b>	<b>9,582</b>	<b>8,644</b>	<b>9,206</b>	<b>14,329</b>	<b>13,452</b>	<b>19,075</b>	<b>18,137</b>	<b>19,198</b>	<b>18,760</b>	<b>21,821</b>	<b>26,445</b>	<b>190,371</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53

Gastos anuales de administración y ventas (S/) (gastos afectos a IGV)

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS ( ya incluyen dicho impuesto)</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO 5</b>
Alquiler mensual de oficina	9,600	9,840	10,086	10,338	10,597
Servicios de pasarela de pagos por App	106,159	111,467	117,040	122,893	129,037
Pago Edelnor, por suministro de energía eléctrica (Luz)	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
Pago Sedapal, por suministro de agua	720	738	756	775	795
Servicios de línea móvil (celular)	1,920	1,968	2,017	2,068	2,119
Pago de internet + teléfono fijo (dúo Movistar)	1,692	1,734	1,778	1,822	1,868
Servicios de limpieza y mantenimiento de oficina (terceros)	6,000	6,150	6,304	6,461	6,623
Compra de útiles de oficina	1,440	1,476	1,513	1,551	1,589
Gastos de marketing y publicidad	51,300	51,681	51,791	52,472	52,734
Gastos de gestión humana (reclutamiento, contratación, capacitación, motivación, otros)	10,340	8,697	10,116	8,980	10,406
<b>Total Gastos afectos a IGV</b>	<b>190,371</b>	<b>194,981</b>	<b>202,663</b>	<b>208,652</b>	<b>217,093</b>

Fuente: Elaboración propia.

También, hay que aclarar que la empresa incurrirá en gastos pre-operativos para el primer mes, los que se conforman de los gastos de registro de marca, licencia de funcionamiento, asesoría legal y gastos por constitución de empresas. Estos gastos forman parte de los gastos pre-operativos de administración y ventas que se resumieron en el punto 8.2 inversión de activos fijos.

Tabla 54

Gastos no afectos a IGV (S/) en el mes cero

<b>GASTOS NO AFECTOS AL IGV</b>	
	<b>Mes 0</b>
Registro Marca	800
Licencia de funcionamiento y certificado de defensa civil	900
Asesoría legal	600
Gastos por constitución de empresa	1,500
<b>TOTAL NO AFECTOS A IGV</b>	<b>S/ 3,800</b>

Fuente: Elaboración propia.

La liquidación del impuesto general a las ventas afecta a las compras y ventas, incluida las compras de los activos fijos y los gastos pre-operativos en el mes cero. Tal como se aprecia, la empresa tendrá que pagar IGV (18%) desde el noveno mes que empieza a haber más IGV de ventas que de compras.

Tabla 55  
*Liquidación de IGV*

IGV																		
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IGV VENTAS REALIZADAS		3,239	6,478	9,716	12,955	19,433	25,910	32,388	35,626	38,865	42,104	45,343	51,820	323,875	340,069	357,073	374,926	393,673
IGV COMPRAS REALIZADAS (*)	16,689	4,497	6,592	8,951	11,538	17,324	22,304	28,056	30,415	33,078	35,514	38,483	44,302	281,052	294,311	308,664	323,418	339,236
IGV POR PAGAR SIN CREDITO FISCAL		-1,258	-114	765	1,417	2,109	3,606	4,332	5,212	5,787	6,590	6,860	7,519	42,823	45,759	48,409	51,509	54,437
APLICACIÓN CREDITO FISCAL		-1,258	-114	765	1,417	2,109	3,606	4,332	5,212	621	0	0	0	16,689	0	0	0	0
SALDO CREDITO FISCAL	16,689	17,947	18,061	17,296	15,879	13,770	10,164	5,833	621	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAGO IGV</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,166</b>	<b>6,590</b>	<b>6,860</b>	<b>7,519</b>	<b>26,135</b>	<b>45,759</b>	<b>48,409</b>	<b>51,509</b>	<b>54,437</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **8.5 Cálculo del capital de trabajo**

El capital de trabajo inicial se determinó con el método del flujo de caja, analizado mes a mes y calculando el saldo de los ingresos menos los egresos para hallar el saldo acumulado máximo negativo, ya que corresponde al dinero faltante máximo que necesitaremos para mantener el funcionamiento normal de la empresa. En consecuencia, el capital de trabajo inicial se calculó en S/50,945.

Tabla 56  
*Determinación del capital de trabajo*

<b>CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>												
<b>CONCEPTO DE GASTOS</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas	21,232	42,464	63,696	84,927	127,391	169,855	212,318	233,550	254,782	276,014	297,246	339,709
(-) Costo de ventas	16,402	32,804	49,205	65,607	98,411	131,214	164,018	180,420	196,821	213,223	229,625	262,429
(-) Otros costos del servicio	1,355	828	828	828	828	1,548	828	828	828	828	828	1,548
(-) Personal de Administración y Ventas	12,426	12,426	12,426	12,426	15,276	12,426	18,639	12,426	12,426	12,426	15,276	18,639
(-) Gastos de Administración y Ventas	11,723	9,582	8,644	9,206	14,329	13,452	19,075	18,137	19,198	18,760	21,821	26,445
(-) Impuesto a la Renta mensual	318	637	955	1,274	1,911	2,548	3,185	3,503	3,822	4,140	4,459	5,096
(-) Pago IGV de cada mes	0	0	0	0	0	0	0	0	5,166	6,590	6,860	7,519
<b>Saldo Ingresos menos Egresos</b>	<b>-20,992</b>	<b>-13,813</b>	<b>-8,363</b>	<b>-4,413</b>	<b>-3,363</b>	<b>8,667</b>	<b>6,574</b>	<b>18,237</b>	<b>16,521</b>	<b>20,046</b>	<b>18,376</b>	<b>18,035</b>
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>-20,992</b>	<b>-34,805</b>	<b>-43,168</b>	<b>-47,582</b>	<b>-50,945</b>	<b>-42,278</b>	<b>-35,705</b>	<b>-17,468</b>	<b>-947</b>	<b>19,099</b>	<b>37,475</b>	<b>55,510</b>
<b>Saldo acumulado máximo faltante</b>	<b>-50,945</b>											
<b>Capital de Trabajo inicial</b>	<b>50,945</b>											

<b>Incremento anual de capital de trabajo</b>	<b>ANO 0</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Ventas anuales		2,123,183	2,229,343	2,340,810	2,457,850	2,580,743
% Capital de Trabajo inicial / Ventas	2.40%					
Capital de trabajo requerido en cada año		50,945	53,492	56,167	58,975	61,924
Capital de Trabajo en el año 0	50,945					
Incrementos anuales para el capital de trabajo del siguiente año		2,547	2,675	2,808	2,949	

Fuente: Elaboración propia.

## 8.6 Estructura y opciones de financiamiento

La inversión del proyecto suma S/176,575, de los cuales S/104,883 corresponde a las compras de los activos fijos e intangibles, S/20,747 a los gastos preoperativos y S/50,945 al capital de trabajo.

Tabla 57  
*Inversión total*

CONCEPTO	IMPORTE
Activo fijo (Tangible e intangible)	S/.104,883
Gastos preoperativos	S/.20,747
Capital de trabajo	S/.50,945
<b>TOTAL</b>	<b>S/.176,575</b>

Fuente: Elaboración propia.

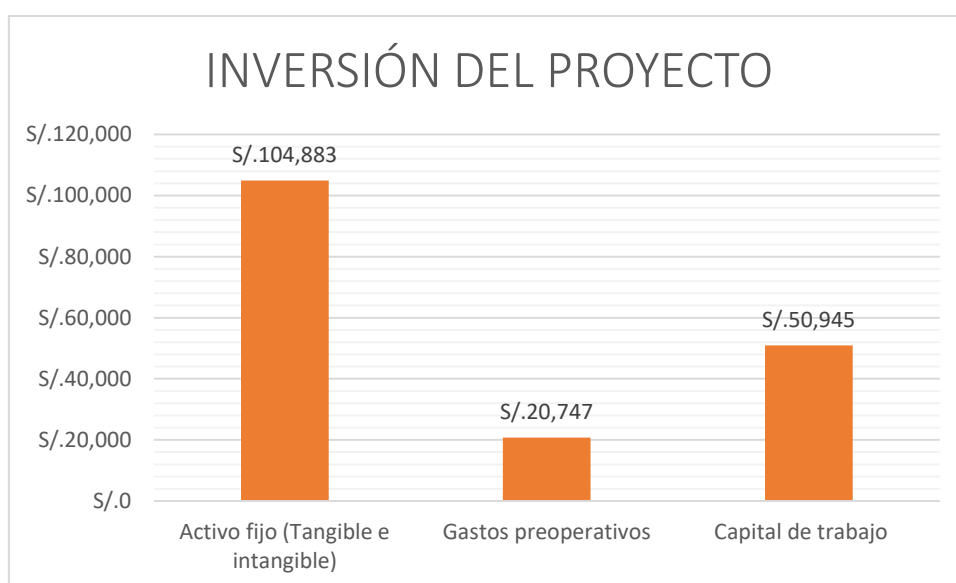


Figura 68. Concepto de inversión.

Dado que el aporte de los socios corresponde al 55% de la inversión total, el financiamiento externo corresponderá al 45% de dicho total, el cual será obtenido en el mes cero a plazo de 3 años.

Tabla 58  
Financiamiento

Inversión total	S/. Participación	% Participación
Financiamiento Terceros (MIBANCO)	79,459	45.00%
Financiamiento Accionistas	97,116	55.00%
Inversión Total	S/176,575	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar las diferentes tasas de interés del préstamo, se optó por “MiBanco”, ya que tiene una de las tasas más bajas del mercado. A continuación, se muestra las opciones de financiamiento para el negocio.

Tabla 59  
Opciones de financiamiento

ENTIDAD	TEA
Financiera Crediscotia	29.00%
CMAC Ica	29.59%
<b>MiBanco</b>	<b>24.50%</b>
Banco Scotiabank	25.00%

Fuente: SBS, 2020.

Simulación de crédito de Mibanco:

Monto Solicitado	70,630.00 Soles	Tipo de Cronograma	Mensual Sin Gracia Fecha Fija
Tasa Efectiva Anual Fija	24.50 %	Ptmos en general	
Plazo (cuotas)	36	Cargos	% ITF 0.005% 3.50
Fecha Desembolso	01/12/2020	Seg. Desgravamen	No
Día de Pago	12	Seguro Multiriesgo	No
Monto Prestado	70,633.50	Microseguros	Fam. Prot.- Plan Fam Negocio Protegido Familia Protegida Protección Financiera Oncológico
TCEA	26.00 %		

Los datos emitidos por el simulador son referenciales, la aprobación del crédito está sujeta a evaluación crediticia.  
 Los seguros deberán ser cancelados por el cliente al inicio del crédito o si lo requiere como parte del financiamiento. El cliente tiene el derecho a elegir entre: a) La contratación del seguro ofrecido por la empresa.  
 b) Un seguro contratado directamente por el cliente o a través de la designación de un corredor de seguros, siempre que cumpla con las condiciones previamente informadas en el certificado o póliza de seguros.  
 Fecha de actualización: Junio 2020

**SIMULACION DE CRONOGRAMA DE PAGOS**

Nº	FECHA PAGO	SALDO	CAPITAL	INTERESES	Seg.multiriesgo	CUOTA SIN ITF	ITF	CUOTA
		70,633.50						
1	12/01/2021	69,730.98	902.52	1,829.08		2,731.60	0.10	2,731.70
2	12/02/2021	68,327.70	1,403.28	1,328.32		2,731.60	0.10	2,731.70
3	12/03/2021	66,770.65	1,557.05	1,174.55		2,731.60	0.10	2,731.70
4	12/04/2021	65,310.98	1,459.67	1,271.93		2,731.60	0.10	2,731.70
5	12/05/2021	63,783.00	1,527.98	1,203.62		2,731.60	0.10	2,731.70
6	14/06/2021	62,345.59	1,437.41	1,294.19		2,731.60	0.10	2,731.70
7	12/07/2021	60,685.71	1,659.88	1,071.72		2,731.60	0.10	2,731.70
8	12/08/2021	59,110.12	1,575.59	1,156.01		2,731.60	0.10	2,731.70
9	13/09/2021	57,541.20	1,568.92	1,162.68		2,731.60	0.10	2,731.70
10	12/10/2021	55,834.37	1,706.83	1,024.77		2,731.60	0.10	2,731.70
11	12/11/2021	54,166.37	1,668.00	1,063.60		2,731.60	0.10	2,731.70
12	13/12/2021	52,466.59	1,699.78	1,031.82		2,731.60	0.10	2,731.70
13	12/01/2022	50,701.90	1,764.69	966.91		2,731.60	0.10	2,731.70

Figura 69. Simulación de préstamo Mibanco. Por Mibanco, 2020.



También, se podría obtener préstamos de otras entidades financieras como si fuéramos personas que tienen negocios, dentro de ellas tenemos a: Financiera Crediscotia, CMAC Ica y Banco Scotiabank.

Sin embargo, estas entidades solicitan una tasa de interés más elevada que Mibanco. A continuación, se precisan las TEA de cada préstamo.

FINANCIERA Crediscotia <sup>SA</sup>		Imprimir
<b>Resultado del Simulador</b>		
Producto	CAPITAL DE TRABAJO	
Importe de Préstamo	S/ 74,020.24	
Tasa de Préstamo TEA (360 días)	29.000000 %	
Nro. de Cuotas	36 meses	
Fecha de Desembolso	01/12/2020	
Fecha Primer Vencimiento	30/12/2020	
Negocio Seguro	S/ 3,390.24	Financiado
Multiseguro Salud	S/ 0.00	No Financiado
Importe del Bien	S/0.00	
Tasa de Seguro de Desgravamen	1.50000000	TEM
Tasa de Seguro del Bien	0.00000000	%
Importe Cuota Normal	S/ 3,748.44	
Importe 1era. Cuota	S/ 3,744.50	
Importe Ultima Cuota	S/ 3,748.44	
Fecha Vencimiento Ultima Cuota	30/11/2023	
Tasa de Costo Efectivo Anual	59.657999 %	
<a href="#">Inicio</a>	<a href="#">Cronograma</a>	
<p>Infórmate sobre nuestras tasas de interés, comisiones, gastos y penalidades en el tarifario ubicado en la red de Agencias o en <a href="http://www.crediscotia.com.pe">www.crediscotia.com.pe</a>. La empresa tiene la obligación de difundir información de conformidad con la Ley N° 28587, sus modificatorias y el Reglamento correspondiente.</p>		

Figura 70. Simulación de préstamo. Por Financiera Crediscotia, 2020.



**Bienvenido al Simulador de Créditos**

**Simulación de Calendario.**

**Datos de Simulación:**

Agencia: AGENCIA ABANCAY

Tipo de Credito: PEQUEÑAS EMPRESAS

Producto: EL FACILITO

Campaña / Línea: SIN CAMPAÑA

Tipo de Periodo: Fecha Fija

Fecha de Desembolso: 01/12/2020

Fecha primera cuota: 30/12/2020

Día de Pago: 30

Moneda: SOLES

Número de Cuotas: 36

Periodo de Gracia: 0

Monto del Prestamo: 70630

Tasa Efectiva Anual: 29.59%  Ingresar Tasa manualmente

Valor de Garantía:

Figura 71. Simulación de préstamo. Por Financiera Scotiabank, 2020.



Búsqueda

Agencias 

**Detalles**

**S/ 70,630.00**  
Monto del préstamo

**S/ 2,815.61**  
Cuota mensual

**26.17%**  
TCEA

**0.0000%**  
Seguro de Desgravamen

**25%**  
TEA (Tasa Fija)

La empresa tiene la obligación de difundir información de conformidad con la Ley N° 28587 y/o sus modificatorias.

Préstamos Microempresa			
Seguro de Desgravamen Individual	0.0790%	Mensual	Las prima de seguro dependerá de la evaluación médica realizada al cliente por la compañía de seguros.
Seguro de Desgravamen Mancomunada	0.1580%	Mensual	

Figura 72. Tasa de interés por préstamo y tasa de desgravamen. Por Scotiabank, 2020.

En consecuencia, la mejor opción lo representa Mibanco con una tasa de interés menor de 24.5% como TEA, a un plazo de 3 años y las siguientes condiciones de financiamiento: Monto S/70,630, TEA 24.50%, seguro desgravamen anual 1.50%, Plazo 36 meses.

Tabla 60  
Cronograma de pagos

<b>MIBANCO</b>	
<b>PRESTAMO</b>	
Monto	79,459
TEA	24.50%
TEM	1.84%
Seguro desgravamen anual	1.50%
Seguro desgravamen mensual	0.12%
TCEA	26.00%
TCEM	1.94%
Plazo (meses)	36
Cuota	3,090

<b>CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 1</b>												
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>SALDO</b>	79,459	77,914	76,340	74,734	73,098	71,430	69,729	67,995	66,228	64,426	62,589	60,716
<b>AMORT.</b>	1,545	1,575	1,605	1,636	1,668	1,701	1,734	1,767	1,802	1,837	1,873	1,909
<b>INTERES</b>	1,545	1,515	1,484	1,453	1,421	1,389	1,356	1,322	1,288	1,253	1,217	1,181
<b>CUOTA</b>	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090
<b>EFI</b>	456	447	438	429	419	410	400	390	380	370	359	348

<b>CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 2</b>												
MES	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
<b>SALDO</b>	58,807	56,861	54,877	52,854	50,793	48,691	46,548	44,363	42,136	39,866	37,551	35,192
<b>AMORT.</b>	1,946	1,984	2,023	2,062	2,102	2,143	2,185	2,227	2,270	2,314	2,360	2,405
<b>INTERES</b>	1,144	1,106	1,067	1,028	988	947	905	863	819	775	730	684
<b>CUOTA</b>	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090
<b>EFI</b>	337	326	315	303	291	279	267	254	242	229	215	202

<b>CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 3</b>												
MES	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
<b>SALDO</b>	32,786	30,334	27,834	25,286	22,688	20,039	17,339	14,587	11,781	8,920	6,004	3,031
<b>AMORT.</b>	2,452	2,500	2,548	2,598	2,649	2,700	2,753	2,806	2,861	2,916	2,973	3,031
<b>INTERES</b>	638	590	541	492	441	390	337	284	229	173	117	59
<b>CUOTA</b>	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090	3,090
<b>EFI</b>	188	174	160	145	130	115	99	84	68	51	34	17

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, se pagan cuotas iguales y constantes en cada periodo, ya que se usó el método francés para determinar la cuota a pagar que corresponde a S/2,746 mensual.

Por otro lado, el aporte de los accionistas se realizará en partes iguales de S/19,423 cada uno.

Tabla 61  
*Aporte de accionistas*

<b>Nro. de accionistas</b>	<b>5</b>
ANDIA GONZALES, JUAN JOSE FRANCISCO	19,423
ARAUJO OSCO, MAGALLY ELIZABETH	19,423
CHOQUE CONDORI, NATALY GABY	19,423
MENESES LAURA, BRIGITTE LESLY	19,423
ROCANO JIMÉNEZ, MANET SOLVY	19,423
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 97,116</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 8.7 Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

### Estado de resultados

El estado de resultados muestra una ganancia neta de S/26,378 para el primer año y representa el 1.5% de las ventas de ese año. Para los siguientes años esta ganancia se incrementa motivado por el aumento de las ventas de pedidos de comida por la aplicación y por las reservas de mesa, llegando a representar entre el 2% y 3% de las ventas de cada año.

Asimismo, se estima que el costo de ventas represente el 78% de las ventas totales (por pedidos de comida por la aplicación y de las reservas de mesa).

Tabla 62  
*Análisis vertical del Estado de Resultados*

<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	78%	78%	78%	78%	78%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>
Personal de Administración y Ventas	9%	9%	9%	9%	8%
Gastos de Administración y Ventas	9%	9%	9%	8%	8%
Depreciación y amortización	1%	1%	1%	1%	1%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>
Gastos Financieros	1%	1%	0%	0%	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>
Impuesto a la Renta	1%	1%	1%	1%	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.5%</b>	<b>2.3%</b>	<b>2.7%</b>	<b>3.1%</b>	<b>3.3%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Mensualmente, se observa que las ventas se incrementan hasta obtener ganancias netas desde el sexto mes y en adelante.

Tabla 63  
*Estado de resultados mensual*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas	17,993	35,986	53,979	71,972	107,958	143,945	179,931	197,924	215,917	233,910	251,903	287,889
Costo de ventas	15,048	28,501	42,401	56,301	84,101	112,510	139,700	153,600	167,500	181,399	195,299	223,709
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,945</b>	<b>7,485</b>	<b>11,578</b>	<b>15,671</b>	<b>23,858</b>	<b>31,434</b>	<b>40,231</b>	<b>44,324</b>	<b>48,417</b>	<b>52,511</b>	<b>56,604</b>	<b>64,180</b>
Personal de Administración y Ventas	12,426	12,426	12,426	12,426	15,276	12,426	18,639	12,426	12,426	12,426	15,276	18,639
Gastos de Administración y Ventas	9,934	8,121	7,325	7,801	12,143	11,400	16,165	15,370	16,270	15,898	18,493	22,411
Depreciación y amortización	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-20,818</b>	<b>-14,464</b>	<b>-9,576</b>	<b>-5,958</b>	<b>-4,964</b>	<b>6,206</b>	<b>4,024</b>	<b>15,126</b>	<b>18,319</b>	<b>22,784</b>	<b>21,433</b>	<b>21,728</b>
Gastos Financieros	1,545	1,515	1,484	1,453	1,421	1,389	1,356	1,322	1,288	1,253	1,217	1,181
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-22,363</b>	<b>-15,979</b>	<b>-11,060</b>	<b>-7,412</b>	<b>-6,385</b>	<b>4,817</b>	<b>2,668</b>	<b>13,803</b>	<b>17,031</b>	<b>21,531</b>	<b>20,216</b>	<b>20,547</b>
Impuesto a la Renta	-6,597	-4,714	-3,263	-2,186	-1,884	1,421	787	4,072	5,024	6,352	5,964	6,061
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-15,766</b>	<b>-11,265</b>	<b>-7,797</b>	<b>-5,225</b>	<b>-4,501</b>	<b>3,396</b>	<b>1,881</b>	<b>9,731</b>	<b>12,007</b>	<b>15,180</b>	<b>14,252</b>	<b>14,486</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el estado de resultados, las ventas año tras año se incrementan al igual que los costos de ventas que son variables y corresponde al pago de los restaurantes que venden sus platillos a través de nuestra aplicación móvil. Asimismo, nuestras ganancias netas ascienden a S/26,378 para el primer año, tal como se explicó en el análisis vertical.

Tabla 64

*Estado de resultados proyectado para los siguientes años*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas	1,799,308	1,889,273	1,983,737	2,082,924	2,187,070
	0	0	0	0	0
Costo de ventas	1,400,069	1,469,820	1,543,053	1,619,941	1,700,666
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>399,239</b>	<b>419,453</b>	<b>440,684</b>	<b>462,983</b>	<b>486,404</b>
Personal de Administración y Ventas	167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de Administración y Ventas	161,331	165,238	171,748	176,824	183,977
Depreciación y amortización	16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>53,840</b>	<b>70,148</b>	<b>79,852</b>	<b>91,907</b>	<b>102,852</b>
Gastos Financieros	16,425	11,056	4,290	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>37,415</b>	<b>59,092</b>	<b>75,561</b>	<b>91,907</b>	<b>102,852</b>
Impuesto a la Renta	11,037	17,432	22,291	27,113	30,341
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26,378</b>	<b>41,660</b>	<b>53,271</b>	<b>64,795</b>	<b>72,511</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Flujo de caja**

En este punto, se analiza el flujo de caja hasta los saldos de libre disponibilidad (Flujo de caja libre disponibilidad – FCLD), en la cual se observan los ingresos y egresos de la empresa, además del ingreso de caja en el mes “cero” por la inversión inicial, habiendo liquidez en cada periodo.

La entrada de dinero en el mes “cero” es por motivo de la inversión del proyecto que suman en total S/176,575 y será usado para financiar la compra de los activos fijos e intangibles, los gastos pre-operativos y el capital de trabajo inicial.

Tabla 65

*Flujo de Caja de Libre Disponibilidad - mensual*

<b>FLUJO DE CAJA</b>													
<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas		17,993	35,986	53,979	71,972	107,958	143,945	179,931	197,924	215,917	233,910	251,903	287,889
Costo de ventas		15,048	28,501	42,401	56,301	84,101	112,510	139,700	153,600	167,500	181,399	195,299	223,709
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>2,945</b>	<b>7,485</b>	<b>11,578</b>	<b>15,671</b>	<b>23,858</b>	<b>31,434</b>	<b>40,231</b>	<b>44,324</b>	<b>48,417</b>	<b>52,511</b>	<b>56,604</b>	<b>64,180</b>
Personal de Administración y Ventas		12,426	12,426	12,426	12,426	15,276	12,426	18,639	12,426	12,426	12,426	15,276	18,639
Gastos de administración y ventas		9,934	8,121	7,325	7,801	12,143	11,400	16,165	15,370	16,270	15,898	18,493	22,411
Depreciación y amortización de intangibles		1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-20,818</b>	<b>-14,464</b>	<b>-9,576</b>	<b>-5,958</b>	<b>-4,964</b>	<b>6,206</b>	<b>4,024</b>	<b>15,126</b>	<b>18,319</b>	<b>22,784</b>	<b>21,433</b>	<b>21,728</b>
-Impuesto a la renta		726	987	1,248	1,508	2,039	2,569	3,099	3,359	3,619	3,878	4,138	4,667
+ depreciación y amortización de intangibles		1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-20,141</b>	<b>-14,049</b>	<b>-9,421</b>	<b>-6,064</b>	<b>-5,600</b>	<b>5,039</b>	<b>2,328</b>	<b>13,169</b>	<b>16,103</b>	<b>20,308</b>	<b>18,698</b>	<b>18,464</b>
- Activo fijo	-104,883												
- Gastos pre-operativos	-20,747												
- Capital de trabajo	-50,945												
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-1,258	-114	765	1,417	2,109	3,606	4,332	5,212	621	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-176,575</b>	<b>-21,399</b>	<b>-14,163</b>	<b>-8,655</b>	<b>-4,648</b>	<b>-3,491</b>	<b>8,646</b>	<b>6,659</b>	<b>18,381</b>	<b>16,724</b>	<b>20,308</b>	<b>18,698</b>	<b>18,464</b>

Fuente: Elaboración propia.

En una evaluación anual, se evidencia que la empresa tendrá liquidez suficiente para cubrir las salidas de dinero de corto plazo y no necesitará nuevos préstamos.

Tabla 66  
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad - anual

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Ventas		1,799,308	1,889,273	1,983,737	2,082,924	2,187,070
Costo de ventas		1,400,069	1,469,820	1,543,053	1,619,941	1,700,666
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>399,239</b>	<b>419,453</b>	<b>440,684</b>	<b>462,983</b>	<b>486,404</b>
Personal de Administración y Ventas		167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de administración y ventas		161,331	165,238	171,748	176,824	183,977
Depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>53,840</b>	<b>70,148</b>	<b>79,852</b>	<b>91,907</b>	<b>102,852</b>
-Impuesto a la renta		31,835	4,741	23,556	27,113	30,341
+ depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>38,834</b>	<b>82,236</b>	<b>73,125</b>	<b>81,624</b>	<b>89,340</b>
- Activo fijo	-104,883			0		
- Gastos preoperativos	-20,747					
- Capital de trabajo	-50,945	-2,547	-2,675	-2,808	-2,949	61,924
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		16,689	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-176,575</b>	<b>52,976</b>	<b>79,561</b>	<b>70,316</b>	<b>78,675</b>	<b>151,264</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.8 Flujo Financiero

El flujo financiero permite conocer los saldos de caja neto del inversionista (Flujo de caja neto del inversionista – FCNI), en la cual se observa el préstamo de la empresa en el mes “cero” de S/79,459 para financiar la inversión inicial, además se encuentra la amortización mensual de la deuda y los intereses que pagamos.

Al final, se determinó el flujo de caja neto del inversionista que dejan los saldos positivos a partir del sexto mes, lo que quiere decir que los ingresos en cada periodo serán mayores a los gastos de la empresa.



Tabla 67

Flujo de caja neto del inversionista - mensual

<b>FLUJO DE CAJA</b>													
<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas		17,993	35,986	53,979	71,972	107,958	143,945	179,931	197,924	215,917	233,910	251,903	287,889
Costo de ventas		15,048	28,501	42,401	56,301	84,101	112,510	139,700	153,600	167,500	181,399	195,299	223,709
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>2,945</b>	<b>7,485</b>	<b>11,578</b>	<b>15,671</b>	<b>23,858</b>	<b>31,434</b>	<b>40,231</b>	<b>44,324</b>	<b>48,417</b>	<b>52,511</b>	<b>56,604</b>	<b>64,180</b>
Personal de Administración y Ventas		12,426	12,426	12,426	12,426	15,276	12,426	18,639	12,426	12,426	12,426	15,276	18,639
Gastos de administración y ventas		9,934	8,121	7,325	7,801	12,143	11,400	16,165	15,370	16,270	15,898	18,493	22,411
Depreciación y amortización de intangibles		1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-20,818</b>	<b>-14,464</b>	<b>-9,576</b>	<b>-5,958</b>	<b>-4,964</b>	<b>6,206</b>	<b>4,024</b>	<b>15,126</b>	<b>18,319</b>	<b>22,784</b>	<b>21,433</b>	<b>21,728</b>
-Impuesto a la renta		726	987	1,248	1,508	2,039	2,569	3,099	3,359	3,619	3,878	4,138	4,667
+ depreciación y amortización de intangibles		1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402	1,402
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-20,141</b>	<b>-14,049</b>	<b>-9,421</b>	<b>-6,064</b>	<b>-5,600</b>	<b>5,039</b>	<b>2,328</b>	<b>13,169</b>	<b>16,103</b>	<b>20,308</b>	<b>18,698</b>	<b>18,464</b>
- Activo fijo	-104,883												
- Gastos preoperativos	-20,747												
- Capital de trabajo	-50,945												
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-1,258	-114	765	1,417	2,109	3,606	4,332	5,212	621	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-176,575</b>	<b>-21,399</b>	<b>-14,163</b>	<b>-8,655</b>	<b>-4,648</b>	<b>-3,491</b>	<b>8,646</b>	<b>6,659</b>	<b>18,381</b>	<b>16,724</b>	<b>20,308</b>	<b>18,698</b>	<b>18,464</b>
+ Préstamos obtenido	79,459												
-Amortización de la deuda		1,545	1,575	1,605	1,636	1,668	1,701	1,734	1,767	1,802	1,837	1,873	1,909
- Interés de la deuda		1,545	1,515	1,484	1,453	1,421	1,389	1,356	1,322	1,288	1,253	1,217	1,181
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		456	447	438	429	419	410	400	390	380	370	359	348
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-97,116</b>	<b>-24,033</b>	<b>-16,806</b>	<b>-11,307</b>	<b>-7,309</b>	<b>-6,162</b>	<b>5,966</b>	<b>3,970</b>	<b>15,681</b>	<b>14,014</b>	<b>17,588</b>	<b>15,967</b>	<b>15,723</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con el flujo de caja financiero se determinará la tasa de rentabilidad que genera el negocio y el valor actual neto, además del tiempo de recuperación del dinero de los inversionistas.

Tabla 68

*Flujo de Caja Neto del Inversionista - anual*

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Ventas		1,799,308	1,889,273	1,983,737	2,082,924	2,187,070
Costo de ventas		1,400,069	1,469,820	1,543,053	1,619,941	1,700,666
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>399,239</b>	<b>419,453</b>	<b>440,684</b>	<b>462,983</b>	<b>486,404</b>
Personal de Administración y Ventas		167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de administración y ventas		161,331	165,238	171,748	176,824	183,977
Depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>53,840</b>	<b>70,148</b>	<b>79,852</b>	<b>91,907</b>	<b>102,852</b>
-Impuesto a la renta		31,835	4,741	23,556	27,113	30,341
+ depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>38,834</b>	<b>82,236</b>	<b>73,125</b>	<b>81,624</b>	<b>89,340</b>
- Activo fijo	-104,883			0		
- Gastos preoperativos	-20,747					
- Capital de trabajo	-50,945	-2,547	-2,675	-2,808	-2,949	61,924
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		16,689	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-176,575</b>	<b>52,976</b>	<b>79,561</b>	<b>70,316</b>	<b>78,675</b>	<b>151,264</b>
+ Préstamos obtenido	79,459					
-Amortización de la deuda		20,651	26,021	32,786	0	0
- Interés de la deuda		16,425	11,056	4,290	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		4,845	3,261	1,266	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-97,116</b>	<b>20,745</b>	<b>45,746</b>	<b>34,505</b>	<b>78,675</b>	<b>151,264</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

La tasa de descuento accionista se determinó con el método CAPM, la cual consiste en calcular la rentabilidad que debe exigir el inversionista por la inversión que hace en el proyecto y la cual está función al riesgo que asume.

Para calcular esta tasa de descuento, primero es necesario recabar datos o información para reemplazarlos en la fórmula del método CAPM.

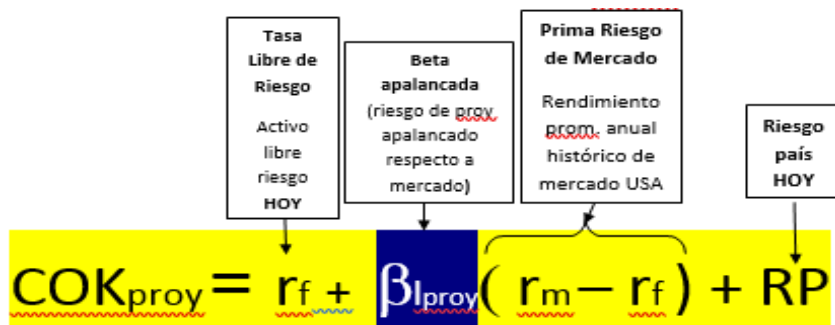


Figura 73. Fórmula del método CAPM para hallar la tasa de descuento accionista o cok.

Los datos son los siguientes:

**Tasa libre de riesgo**, corresponde al activo libre de riesgo, como son los bonos del tesoro americano y según la última cotización de fecha 10/11/2020 es de 0.963% para 10 años (BCCR, 2020).

**Prima riesgo de mercado**, viene a ser el promedio de la diferencia entre el rendimiento del S&P 500 y los bonos del tesoro americano a 10 años, evaluados para los últimos 75 años.

**Riesgo país Perú**, corresponde a la última cotización del riesgo país de Perú de fecha 10/11/2020 y es de 1.44% (invenomica, 2020).

**Beta apalancada**, este dato es calculado a partir de la Beta desapalancada, cuyo dato fue recogido de la tabla del profesor Damodarán y corresponde a la beta desapalancada del sector (Unleverage Beta) de Restaurant/Dining de 0.74 por corresponder al subsector restaurante (Damodarán, 2020).

Conociendo la beta desapalancada que corresponde a una estructura financiera sin deuda o beta del sector sin deuda, procederemos a usar la siguiente fórmula para hallar la beta apalancada del proyecto.

$$\beta_{l\text{proy}} = \beta_u \left[ 1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \times \frac{D_{\text{proy}}}{E_{\text{proy}}} \right]$$

Figura 74. Fórmula para hallar la beta apalancada del proyecto - método CAPM.

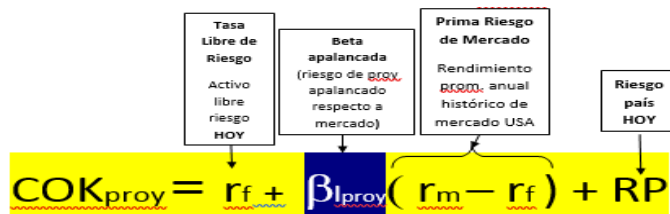
Luego de reemplazar en la fórmula, se determinó la beta apalancada del proyecto con la estructura de financiamiento, la cual generó como resultado 1.17, lo que quiere decir que nuestra beta tiene mayor riesgo que el mercado. En consecuencia, en una situación de

pérdidas o depreciación, el activo de la empresa tendría más pérdidas que todo el conjunto del mercado.

Beta desapalancada del sector $\beta_u$ Restau	<b>0.74</b>
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	45.00%
Eproy	55.00%
$\beta_{lproy} =$	
	<b>1.17</b>

Figura 75. Determinación de la Beta apalancada del proyecto.

Luego de completar todos los datos, se procedió a usar la fórmula del método CAPM que permitió conocer la tasa de descuento accionista dando como resultado 12.35%.



Tasa libre de Riesgo $r_f$	0.963%
Prima Riesgo de mercado ( $r_m - r_f$ )	8.00%
Riesgo País $RP$	1.44%
<b>COK proy US\$= 11.80%</b>	
Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$$COK \text{ proy soles} = (1 + COK \text{ US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$$

<b>COK proy soles=</b>	<b>12.35%</b>
------------------------	---------------

Figura 76. Cálculo de la tasa de descuento accionista (cok).

Este resultado quiere decir que 12.35% es la tasa de rentabilidad mínima que exigen los accionistas por invertir en nuestro proyecto “Ojo al antojo” por asumir el riesgo de invertir en un startup y representa un retorno alto que conviene mejor al inversionista por ser una

tasa superior a la tasa de interés que brindan los bancos, cajas o fondos mutuos por el dinero de los accionistas.

Tabla 69  
% Rentabilidad de alternativas de inversión

Alternativas inversión por depósitos	Rentabilidad (%) de alternativas de inversión
Banco de Crédito por más de 360 días	2.0%
Financiera TFC por más de 360 días	6.5%
Banco Cencosud por más de 360 días	5.5%
CMAC Arequipa por más de 360 días	6.0%
Fondos mutuos BBVA al 21 de junio, 2020	8.93%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, también se calculó el costo promedio ponderado de capital (CPPC) que corresponde a la tasa de 15.04% y viene a ser la tasa que representa a todos los que financiaron a la empresa (accionistas y terceros). Asimismo, desde el punto de vista de la creación de valor de la empresa, el valor que se crea será menor debido al mayor valor del Wacc de 15.04%, aun así se creará valor para los accionistas, según se demostró en los indicadores de rentabilidad que se precisan en el siguiente punto.

<b>Cálculo del WACC</b>				
	S/.	%	%	
	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros	79,459	45.00%	18.33%	8.25%
Financiamiento Accionistas	97,116	55.00%	12.35%	6.79%
Inversión Total	176,575	100.00%		<b>15.04%</b>

Figura 77. Cálculo del costo promedio ponderado de capital o Wacc.

## 8.10 Indicadores de rentabilidad

Luego de analizar los flujos de caja, se determinaron los siguientes indicadores.

Tabla 70

*Indicadores del FCLD*

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-176,575	52,976	79,561	70,316	78,675	151,264

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	95,776
TIR FCLD	32.90%

Fuente: Elaboración propia.

- VPN FCLD = S/95,776, dado que el Valor presente neto de los flujos de caja de libre disponibilidad mayor a cero significa que el proyecto será viable y rentable para todos los que financiaron el negocio (accionistas y terceros), ya que el proyecto generará una tasa Wacc de 15.04% y como adicional dejará el importe de S/95,776. Por tanto, se puede aceptar el proyecto por la rentabilidad que genera para todos (terceros y accionistas).
- TIR FCLD = 32.90%, dado que la tasa interna de retorno (TIR FCLD) de 32.90% es mayor a 15.04%, se concluye que el negocio es viable y rentable para todos los que financiaron el negocio, ya que habrá ganancias para todos.

Tabla 71

*Indicadores del FCNI*

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-97,116	20,745	45,746	34,505	78,675	151,264

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	115,820
TIR FCNI	40.98%
PRI	2.89
IR	2.19

Fuente: Elaboración propia.

- VPN FCNI = S/115,820, el Valor presente neto de los flujos de caja neto del inversionista mayor a cero, significa que el proyecto será rentable, viable y podrá generar valor para todos sus inversionistas, ya que el proyecto generará una tasa COK

de 12.35% y como adicional dejará el importe de S/115,820. Por tanto, se puede aceptar el proyecto, ya que habrá ganancias más de lo esperado.

- TIR FCNI = 40.98%, dado que la tasa interna de retorno (TIR) de 40.98% es mayor a 12.35%, se concluye que el negocio es viable, rentable y generará valor para sus inversionistas. Por tanto, se puede aceptar el proyecto por la rentabilidad que genera para los accionistas.
- PRI = 2.89, el periodo de recuperación de la inversión es de 2.89 años, el cual es un tiempo prudente para recuperar el dinero invertido del accionista.
- IR = 2.19, dado que el índice de rentabilidad es mayor a 1, significa que la empresa dejará ganancias para la empresa y sus inversionistas, ya que sus ingresos serán mayores a todos sus egresos. Sin duda, es un negocio rentable, por lo que se puede poner en marcha.

## **8.11 Análisis de riesgo**

### **8.11.1 Análisis de sensibilidad**

A continuación, se realiza el análisis de sensibilidad bajo el enfoque de análisis unidimensional y bidimensional que precisamos a continuación.

- **Análisis unidimensional**

Se analiza el impacto que generan las variaciones de una sola variable *en el Valor Presente Neto (VPN)*, ya que dichas variaciones pueden afectar significativamente los resultados del negocio. Las variables por analizar son: Unidades vendidas y el costo variable unitario.

UNIDADES VENDIDAS: Corresponde a las unidades de pedidos de comida y las unidades de reservas de mesa que se realizan a través de la aplicación “Ojo al antojo”.

Tabla 72  
Análisis en las unidades vendidas

			<b>VPN FCNI</b>	<b>TIR FCNI</b>
	<b>% variaciones</b>	<b>Nuevos valores</b>	<b>S/.115,820</b>	<b>40.98%</b>
<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	11%	150,616	S/.216,249	69.30%
	9%	147,902	S/.197,989	63.88%
	7%	145,188	S/.179,729	58.59%
	5%	142,474	S/.161,469	53.41%
	<b>0%</b>	<b>135,690</b>	<b>S/.115,820</b>	<b>40.98%</b>
	-10%	122,121	S/.24,521	18.10%
	-11%	120,764	S/.15,391	15.94%
	-12%	119,407	S/.6,261	13.80%
	-13%	118,050	<b>-S/.2,869</b>	11.68%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa, a medida que las unidades vendidas disminuyen también disminuye el VPN FCNI y la TIR FCNI, esto quiere decir que las disminuciones en las unidades vendidas pueden impactar significativamente en el negocio con resultados negativos o pérdidas para el inversionista, pues solo una disminución de -13% en las unidades vendidas puede generar que el VPN FCNI llegue a ser negativo de -S/2,869 y una TIR FCNI de 11.68%, lo que generaría pérdidas para los inversionistas, ya que su dinero invertido no generaría la tasa de descuento accionista que esperaban, es decir, no obtendrían la tasa COK que exigen ( $COK > TIR\ FCNI$ ), por tanto no sería factible aceptar el proyecto. En consecuencia, se recomienda supervisar las variaciones de ventas y aplicar las estrategias de marketing y ventas para no disminuir las unidades vendidas en menos de -12% para alcanzar los objetivos de rentabilidad, ya que la sensibilidad que genera esta variable en el VPN FCNI es alto.



## COSTO VARIABLE UNITARIO

Tabla 73

*Análisis en el costo variable unitario*

			VPN FCNI	TIR FCNI
	<b>% variaciones</b>	<b>Nuevos valores</b>	<b>S/.115,820</b>	<b>40.98%</b>
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>	-3%	11.73	S/.235,702	76.09%
	-2%	11.85	S/.195,742	63.69%
	-1%	11.97	S/.155,781	52.00%
	<b>0%</b>	<b>12.09</b>	<b>S/.115,820</b>	<b>40.98%</b>
	1%	12.21	S/.75,859	30.59%
	2%	12.33	S/.35,898	20.75%
	3%	12.45	<b>-S/.4,063</b>	11.42%
	4%	12.57	<b>-S/.44,024</b>	2.52%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro se observa que, a medida que el costo variable unitario aumenta, entonces el VPN FCNI y la TIR FCNI disminuyen, esto quiere decir que los aumentos en dicha variable pueden impactar significativamente en el negocio con resultados negativos o pérdidas para los inversionistas, ya que solo un aumento de +3% en el costo unitario variable puede generar que el VPN FCNI llegue a ser negativo de -S/4,063 y una TIR FCNI de +11.42%, generando pérdidas para los inversionistas, ya que su dinero invertido no obtendría la rentabilidad que exigen (COK). Por tanto, se concluye que la sensibilidad que genera el costo variable unitario en el VPN FCNI es alto, ya que el cambio de signo en el VPN, de positivo a negativo, se da solo con un aumento de +3% en el costo unitario variable. Por ese motivo, se analizaron las probabilidades de incremento en el costo variable unitario y se concluyó que existe poca probabilidad de incrementar el costo variable unitario, ya que representa al porcentaje que se paga al restaurante por cada platillo vendido por nuestra aplicación, esto se debe a la existencia de un contrato que firma el restaurante como parte de su inscripción y donde aceptan la comisión a pagar a nuestra empresa “Ojo al antojo” y la diferencia se les paga a ellos como costo variable por ello el riesgo de incrementar el costo variable unitario es bajo, además hay que precisar que nuestra empresa “Ojo al antojo” cobra una comisión de 15% por debajo de la comisión que cobran los competidores, lo que lo hace atractivo para los restaurantes Mype que venderán sus platillos a través de nuestra aplicación y que fue validado en las investigaciones de fuentes primarias.

## ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS

El COK debe ser 40.98% para que el VPN del FCNI esté en equilibrio, es decir el VPN FCNI sea igual a “0”. En consecuencia, en este punto la TIR FCNI también sería igual a 40.98%, lo que quiere decir que el proyecto generaría una tasa de rentabilidad (TIR) igual a la tasa de descuento (COK) que exigen los accionistas como mínimo, por lo que el proyecto se podría aceptar, ya que el riesgo del proyecto también sería bajo, debido a que el nivel de ventas que se estimó es razonable y se puede alcanzar por la existencia de una gran demanda en la capital del país, asimismo las probabilidades de incrementar el costo variable de las ventas son mínimas porque trabajamos con comisiones y porcentajes fijos que pagamos al restaurante que acepta el contrato.

Tabla 74  
*VPN FCNI igual a cero*

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA:	S/ 0
COK:	40.98%
TIR FCNI:	40.98%

Fuente: Elaboración propia.

El WACC debe ser 32.90% para que el VPN del FCLD esté en equilibrio o sea igual a “0”. En este punto, la TIR FCLD también sería igual a 32.90%, esto quiere decir que la tasa de rentabilidad interna del proyecto (TIR) de los flujos de libre disponibilidad sería igual a la tasa Wacc que representa a todos los que financiaron el proyecto, tanto accionistas como Mibanco ( $Wacc = TIR$ ), por lo tanto, a este nivel sí aceptaríamos el proyecto, ya que todos recibirían la tasa que esperaban, además el riesgo del proyecto se determinó que es bajo para el subsector de restaurantes donde se encuentra el negocio, ya que existe una demanda existente en Lima Metropolitana y pocos competidores que trabajen bajo el mismo modelo de negocio que nosotros.

Tabla 75  
*VPN FCLD igual a cero*

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA:	S/ 0
COK:	32.90%
TIR FCNI:	32.90%

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis bidimensional**

En este análisis de sensibilidad, se evalúan dos variables y el impacto que generan sus variaciones en el VPN FCNI.

Se analizaron las variables: Unidades vendidas y el costo variable unitario.

Tabla 76  
*Análisis bidimensional*

		10%	7%	5%	0%	-5%	-7%	-9%	-11%	
		UNIDADES VENDIDAS								
		115,820	149,259	145,188	142,474	135,690	128,905	126,192	123,478	120,764
COSTO VARIABLE	3%	12.45	75,248	51,454	35,592	(4,063)	(43,718)	(59,581)	(75,443)	(91,305)
	2%	12.33	119,205	94,213	77,551	35,898	(5,756)	(22,417)	(39,078)	(55,740)
	1%	12.21	163,162	136,971	119,510	75,859	32,207	14,747	(2,714)	(20,174)
	0%	12.09	207,119	179,729	161,469	115,820	70,170	51,910	33,651	15,391
	-1%	11.97	251,076	222,487	203,428	155,781	108,133	89,074	70,015	50,956
	-2%	11.85	294,604	265,151	245,387	195,742	146,096	126,238	106,379	86,521
	-3%	11.73	338,028	307,391	286,966	235,702	184,059	163,401	142,744	122,086
	-4%	11.60	381,452	349,631	328,417	275,381	222,022	200,565	179,108	157,652

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, las variaciones entre las dos variables generan una alta sensibilidad en el VPN FCNI, por ejemplo, si el “costo variable unitario” aumenta solo en +1% (S/12.21), a la misma vez que las “unidades vendidas” disminuyen en -9% (sería 123,478), entonces el VPN FCNI resultaría negativo de -S/2,714, lo que significa que habría pérdidas en el negocio y, por ende, para los inversionistas, ya que estos no obtendrían la tasa de descuento que solicitan (cok).

### 8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

A continuación, se crea el escenario optimista y el escenario pesimista, cuyos valores a tomar se efectúan tomando como dato los valores actuales del escenario “esperado” que corresponde a los valores calculados en el presente análisis financiero.

**Escenario optimista**, se crea el escenario optimista considerando que hubo más unidades vendidas a través de nuestra aplicación móvil (aumentó en +10%), ya que se considera un incremento en la demanda, más de lo esperado, que generó el aumento de ventas de los

platos de las regiones del país que se ofrecen por nuestra aplicación móvil, siendo los restaurantes que se especializan en los platos de la sierra y de la selva los que han experimentado mayores ventas. Asimismo, el precio unitario promedio de los platos aumentó en +3% motivado por el aumento de la demanda y el ingreso de nuevos restaurantes que buscan ofertar sus platos exóticos más caros por la aplicación móvil, los mismos que están dispuestos a disminuir sus costos unitarios en -3% con el fin de promocionar sus ofertas gastronómicas por nuestra aplicación móvil y dar a conocer su marca, lo que impacta a nuestra empresa con la disminución de los costos variables unitarios en -3%.

**Escenario pesimista**, este escenario pesimista se creó considerando una disminución en las unidades vendidas a través de nuestra aplicación móvil de -10%, dado que nuestro modelo de negocio no obtuvo la aceptación que esperábamos porque los consumidores no ven muy atractivo usar nuestra aplicación para solicitar sus platos de comida debido a que los restaurantes se demoran mucho con la entrega de los platos y prefieren usar otras opciones para el delivery de comida como Glovo o Rappi, lo que nos impacta en la disminución de las unidades vendidas en -10%. Asimismo, el precio promedio unitario también disminuyó en -3% debido a que los restaurantes que tienen los precios más caros prefieren dejar de usar la aplicación móvil, dado que el negocio de “Ojo al antojo” no les parece muy rentable y prefieren dejar de usar nuestra aplicación, lo que también trae como consecuencia un incremento en nuestros costos variables unitarios de +3%, encareciendo nuestro servicio.

Tabla 77  
*Datos del escenario optimista y pesimista*

Concepto	ESCENARIOS	
	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	+3%	-3%
Unidades vendidas al año	+10%	-10%
Costo unitario variable	-3%	+3%

Concepto	ESCENARIOS		
	Esperado	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	S/. 15.65	S/. 16.12	S/. 15.18
Unidades vendidas al año	135,690	149,259	122,121
Costo unitario variable	S/. 12.09	S/. 11.73	S/. 12.45

Fuente: Elaboración propia.

Reemplazando los datos, se obtuvieron los nuevos indicadores de rentabilidad por cada escenario.

Tabla 78  
Resultados de escenarios

Resumen del escenario	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Precio unitario promedio	S/.15.65	S/.16.12	S/.15.18
Unidades vendidas al año	135,690	149,259	122,121
Costo variable unitario	S/.12.09	S/.11.73	S/.12.45
<b>Celdas de resultado:</b>			
VPN FCNI	115,820	496,578	-219,430
TIR FCNI	40.98%	165.73%	-30.63%
PRI	2.89	0.74	-1.63
IR	2.19	6.66	-0.93
VPN FCLD	95,776	454,122	-221,072
TIR FCLD	32.90%	106.72%	-23.77%

Fuente: Elaboración propia.

**Escenario optimista**, como resultado se obtuvo un mayor rendimiento para los inversionistas, superior al esperado, con un VPN FCNI +S/496,578, una tasa de rentabilidad del proyecto (TIR FCNI) de +165.73%, un índice de rentabilidad de 6.66 y un tiempo de recuperación de la inversión de 0.74 años, lo que significa que el negocio es sumamente rentable y aumentará su valor para los inversionistas, es más, este negocio rendirá más de lo esperado, así lo evidencia la tasa interna de retorno de +165.73%.

**Escenario pesimista**, como resultado del análisis se obtuvo un VPN FCNI negativo de -S/219,430, una tasa de rentabilidad del proyecto (TIR FCNI) negativo de -30.63% y un índice de rentabilidad de -0.93. En consecuencia, se concluye que el rendimiento fue negativo para los inversionistas que han sido afectados, habiendo pérdidas en el negocio, lo que quiere decir que la empresa no genera rentabilidad, por el contrario ha perdido valor en el tiempo y los inversionistas han perdido su capital invertido.

Sin duda, ante esta situación nuestro modelo de negocio no sería viable, ya que por la baja aceptación de los consumidores que no ven muy atractivo usar nuestra aplicación para solicitar sus platillos de comida debido a que la mayoría de los restaurantes se demoran

mucho en entregar los platillos, por lo que prefieren usar otras opciones para el delivery de comida como Glovo o Rappi, lo que nos impacta en la disminución de las unidades vendidas en -10% y la disminución en el precio promedio unitario de -3% debido a que los restaurantes que tienen los precios más caros prefieren dejar de usar la aplicación móvil, dado que el negocio no les parece muy rentable y prefieren dejar de usar nuestra aplicación, lo que también encarece nuestro servicio.

Sin embargo, esta situación es poco probable que pueda suceder, ya que los tiempos que actualmente demoran los restaurantes en efectuar el servicio de delivery de las comidas se encuentran dentro del tiempo promedio de entrega del mercado, entre 45 minutos y 1 hora, siendo los tiempos de entrega que actualmente manejan. Además, al cliente se le comunican los tiempos de entrega de los platillos que solicitan por la aplicación móvil desde el momento de la compra y también se les comunica el tiempo que demora en preparar sus platillos si son comidas que se preparan al instante para mantenerlos informados y disminuir los reclamos.

Los nuevos flujos de caja por cada escenario son los siguientes.

## ESCENARIO OPTIMISTA

- **Flujo de caja financiero del escenario OPTIMISTA**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑOS</b>
Ventas		2,039,030	2,140,981	2,248,030	2,360,432	2,478,453
Costo de ventas		1,493,823	1,568,262	1,646,416	1,728,472	1,814,624
Personal área producción		0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>545,207</b>	<b>572,720</b>	<b>601,614</b>	<b>631,960</b>	<b>663,829</b>
Personal de Administración y Ventas		167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de administración y ventas		173,318	177,823	184,963	190,699	198,546
Depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>187,822</b>	<b>210,829</b>	<b>227,567</b>	<b>247,008</b>	<b>265,708</b>
-Impuesto a la renta		34,964	82,638	67,132	72,867	78,384
+ depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>169,687</b>	<b>145,020</b>	<b>177,264</b>	<b>190,970</b>	<b>204,154</b>
- Activo fijo	-104,883			0		
- Gastos preoperativos	-20,747					
- Capital de trabajo	-33,937	-1,697	-1,782	-1,871	-1,964	41,251
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		16,689	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-159,567</b>	<b>184,679</b>	<b>143,239</b>	<b>175,393</b>	<b>189,006</b>	<b>245,404</b>
+ Préstamos obtenidos	71,805					
-Amortización de la deuda		18,662	23,515	29,628	0	0
- Interés de la deuda		14,843	9,991	3,877	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		4,379	2,947	1,144	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-87,762</b>	<b>155,552</b>	<b>112,680</b>	<b>143,032</b>	<b>189,006</b>	<b>245,404</b>
<b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>454,122</b>					
<b>TIR FCLD</b>	<b>106.72%</b>					
<b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>496,578</b>					
<b>TIR FCNI</b>	<b>165.73%</b>					
<b>PRI</b>	<b>0.74</b>					
<b>IR</b>	<b>6.66</b>					

Figura 78. Flujo de caja del escenario optimista.

El flujo de caja neto del inversionista tiene saldos positivos, más altos al obtenido en el escenario esperado debido al incremento de las ventas de comidas por la aplicación móvil, lo que significa que habría mayores ganancias para los inversionistas año tras año.

- Estado de resultados del escenario OPTIMISTA

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Ventas	2,039,030	2,140,981	2,248,030	2,360,432	2,478,453
Personal área producción	0	0	0	0	0
Costo de ventas	1,493,823	1,568,262	1,646,416	1,728,472	1,814,624
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>545,207</b>	<b>572,720</b>	<b>601,614</b>	<b>631,960</b>	<b>663,829</b>
Personal de Administración y Ventas	167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de Administración y Ventas	173,318	177,823	184,963	190,699	198,546
Depreciación y amortización	16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>187,822</b>	<b>210,829</b>	<b>227,567</b>	<b>247,008</b>	<b>265,708</b>
Gastos Financieros	14,843	9,991	3,877	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>172,979</b>	<b>200,838</b>	<b>223,690</b>	<b>247,008</b>	<b>265,708</b>
Impuesto a la Renta	51,029	59,247	65,988	72,867	78,384
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>121,950</b>	<b>141,591</b>	<b>157,701</b>	<b>174,141</b>	<b>187,324</b>

Figura 79. Estado de resultados del escenario optimista.

El estado de resultados muestra mayores utilidades netas en todos los años propiciados por el aumento de las ventas, mientras que los costos se incrementan en menor cantidad, lo que se traduce en mayores ganancias para los accionistas, más de lo esperado y la empresa aumentaría más de valor.



## ESCENARIO PESIMISTA

- **Flujo de caja financiero del escenario PESIMISTA**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑOS</b>
Ventas		1,571,014	1,649,565	1,732,043	1,818,645	1,909,578
Costo de ventas		1,298,567	1,363,243	1,431,147	1,502,439	1,577,290
Personal área producción		0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>272,447</b>	<b>286,322</b>	<b>300,896</b>	<b>316,206</b>	<b>332,288</b>
Personal de Administración y Ventas		167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de administracion y ventas		149,917	153,253	159,163	163,610	170,103
Depreciación y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-61,537</b>	<b>-50,998</b>	<b>-47,352</b>	<b>-41,656</b>	<b>-37,390</b>
-Impuesto a la renta		29,225	-62,423	-13,969	-12,289	-11,030
+ depreciacion y amortización de intangibles		16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-73,933</b>	<b>28,254</b>	<b>-16,554</b>	<b>-12,538</b>	<b>-9,530</b>
- Activo fijo	-104,883			0		
- Gastos preoperativos	-20,747					
- Capital de trabajo	-80,620	-4,031	-4,233	-4,444	-4,666	97,994
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		16,689	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-206,250</b>	<b>-61,275</b>	<b>24,021</b>	<b>-20,998</b>	<b>-17,205</b>	<b>88,464</b>
+ Préstamos obtenido	92,813					
-Amortización de la deuda		24,122	30,394	38,296	0	0
- Interés de la deuda		19,186	12,914	5,011	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		5,660	3,810	1,478	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-113,438</b>	<b>-98,923</b>	<b>-15,477</b>	<b>-62,827</b>	<b>-17,205</b>	<b>88,464</b>
<b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>-221,072</b>					
<b>TIR FCLD</b>	<b>-23.77%</b>					
<b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-219,430</b>					
<b>TIR FCNI</b>	<b>-30.63%</b>					
<b>PRI</b>	<b>-1.63</b>					
<b>IR</b>	<b>-0.93</b>					

Figura 80. Flujo de caja del escenario pesimista.

En el flujo de caja pesimista, se observa una disminución de las ventas en alrededor de -12.69% respecto a las ventas del escenario esperado (Ventas del escenario esperado es S/1,799,308 y ventas del escenario pesimista es S/1,571,014), lo que impacta significativamente en los resultados de la empresa, siendo desfavorable para los inversionistas, aunque también se observa que las pérdidas del negocio disminuirían con los años y se volvería rentable con el paso de los años o en el largo plazo y no durante los primeros cinco años, lo que se evidencia en los flujos de caja neto del inversionistas, cuyos saldos negativos se hacen menos año tras año.

- Estado de resultados del escenario PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	1,571,014	1,649,565	1,732,043	1,818,645	1,909,578
Personal área producción	0	0	0	0	0
Costo de ventas	1,298,567	1,363,243	1,431,147	1,502,439	1,577,290
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>272,447</b>	<b>286,322</b>	<b>300,896</b>	<b>316,206</b>	<b>332,288</b>
Personal de Administración y Ventas	167,238	167,238	172,255	177,423	182,745
Gastos de Administración y Ventas	149,917	153,253	159,163	163,610	170,103
Depreciación y amortización	16,829	16,829	16,829	16,829	16,829
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-61,537</b>	<b>-50,998</b>	<b>-47,352</b>	<b>-41,656</b>	<b>-37,390</b>
Gastos Financieros	19,186	12,914	5,011	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-80,723</b>	<b>-63,912</b>	<b>-52,363</b>	<b>-41,656</b>	<b>-37,390</b>
Impuesto a la Renta	-23,813	-18,854	-15,447	-12,289	-11,030
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-56,909</b>	<b>-45,058</b>	<b>-36,916</b>	<b>-29,368</b>	<b>-26,360</b>

Figura 81. Estado de resultados del escenario pesimista.

El estado de resultados del escenario pesimista, también refleja la variación de -12.69% en las ventas anuales, lo que impacta en los resultados del negocio, habiendo pérdidas año tras año, aunque dichas pérdidas disminuirían con los años, proyectándose ganancias netas en el largo plazo y no durante los primeros cinco años.

### 8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al volumen de ventas mínimo que permite que las ventas totales sean iguales a los gastos y costos, dicho de otro modo, es el punto donde las ganancias son cero. En consecuencia, a partir de dicho nivel de ventas, el negocio empezará a ganar dinero.

El punto de equilibrio también se puede hallar en unidades monetarias y no solo en unidades vendidas, además se puede saber en qué mes la empresa alcanza el equilibrio.

A continuación, se presentan los datos para reemplazar en la fórmula del punto de equilibrio: Precio unitario promedio de S/15.65, precio variable unitario de S/12.09 y costos fijos anuales de S/413,804 para el primer año.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio unitario promedio	S/. 15.65	S/. 15.65	S/. 15.65	S/. 15.65	S/. 15.65
Costo Variable unitario	S/. 12.09	S/. 12.09	S/. 12.09	S/. 12.09	S/. 12.09
Costos fijos anuales	S/. 413,804	S/. 419,736	S/. 430,833	S/. 442,835	S/. 460,148
P.E (Q) Ing = $CFt / (1 - Cvu / Pvu)$					
Punto de equilibrio en ingresos (soles)	S/. 1,818,991	S/. 1,845,070	S/. 1,893,850	S/. 1,946,606	S/. 2,022,709
P.E (Q) Unid. = P.E (Q) ingresos / Pvu					
Punto de equilibrio en Cantidad de pedidos	116,249	117,916	121,034	124,405	129,269
MES QUE SE ALCANZA EL EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades vendidas por año	135,690	142,474	149,598	157,078	164,932
Mes que se logra el equilibrio	10.3	9.9	9.7	9.5	9.4
	10 MESES 8 DÍAS	9 MESES 28 DÍAS	9 MESES 21 DÍAS	9 MESES 15 DÍAS	9 MESES 12 DÍAS

Figura 82. Determinación del punto de equilibrio.

Luego de reemplazar los datos, se obtuvo el punto de equilibrio en cantidad de pedidos de 116,249 unidades de pedidos y de S/1, 818,991 unidades monetarias (soles). En conclusión, la empresa empezará a tener ganancias cuando venda por encima de las unidades de pedidos de 116,249 unidades o supere los ingresos totales de S/1, 818,991. En ese sentido, la empresa alcanzará el equilibrio en el mes de noviembre (10 meses + 8 días más = Noviembre), obteniendo ganancias netas desde el primer año.

Luego de conocer el punto de equilibrio, se procedió a conocer las unidades de pedidos de comidas y reservas de mesa en el punto de equilibrio.

Tabla 79  
*Distribución en el punto de equilibrio*

DISTRIBUCIÓN EN UNIDADES VENDIDAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO						
Servicios	% demanda	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
N° Pedido de comida por App	93%	108,025	109,574	112,471	115,604	120,123
N° Reserva de mesas por App	7%	8,225	8,343	8,563	8,802	9,146
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>116,249</b>	<b>117,916</b>	<b>121,034</b>	<b>124,405</b>	<b>129,269</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra, en el punto de equilibrio, el número de pedido de comida por la aplicación móvil es de 108,025 unidades de pedidos de comida y 8,225 unidades de reservas de mesa por la App, siendo las ventas alcanzables desde el primer año, de acuerdo al análisis del presente proyecto.

#### 8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

A continuación, se precisan los riesgos principales del proyecto:

**La competencia:** es uno de los riesgos del proyecto, ya que la competencia puede incrementarse debido a la alta rentabilidad del negocio y porque la pandemia del covid-19 impulsó los pedidos de delivery, aumentando la demanda de los pedidos de comida por la aplicación y las reservas de mesa. Por tanto, aparecen muchos competidores con nuevos modelos de negocio parecidos al nuestro y que impacta en nuestro negocio disminuyendo nuestra participación de mercado. En cuya situación, la empresa buscará aplicar su estrategia de desarrollo de mercados para llegar no solo a los restaurantes Mype de Lima Metropolitana, sino también de las provincias del país, incluso podría analizar la posibilidad de incursionar en otros países vecinos del Perú.

**Las unidades vendidas:** esta variable podría ser afectada principalmente por factores externos que podrían afectar las metas de ventas, por ejemplo, por cambios en la demanda o en las preferencias de los consumidores que podrían preferir a la competencia, en lugar de nuestra propuesta de negocio. En ese caso, nuestra propuesta es hacer mayor penetración de

mercado haciendo mayor publicidad o incursionando en nuevos segmentos de mercado como el delivery de comidas a empresas como parte de la estrategia de nuevos mercados.

**El costo de los platillos que se paga al restaurante:** este costo corresponde al pago de los platos de comida que se venderán por la aplicación móvil y se paga al restaurante. Este costo podría aumentar debido al incremento de los insumos para la preparación de las comidas, el costo de la mano de obra u otros que los restaurantes pueden informar con el fin de que la empresa les pague más por sus platillos, encareciendo el costo de los platillos. En cuyo caso, la empresa buscará negociar el beneficio para ambas partes y promover los servicios de reserva de mesa que representa un ingreso fijo para la empresa de S/3.8 por persona y no depende de los costos por platillo.

**Medidas de gobierno:** sin duda una pandemia como la del Covid -19 o un rebrote de esta enfermedad podría generar nuevas medidas de gobierno, como es, declarar nuevamente el cierre de los negocios de restaurantes con los cuales trabajamos, lo que impactaría significativamente en nuestras operaciones, ya que solo funcionamos como intermediarios entre los restaurantes y los consumidores. Por tanto, la empresa reduciría sus ventas consecuencia del cierre de dichos restaurantes.

**Caídas de la funcionalidad de la Aplicación móvil:** otra amenaza que podría darse es vivir el ataque cibernético externo que afecte a los servidores de la aplicación móvil que evite el normal funcionamiento de la operación, generando desconfianza en los clientes, así también lo que podría suceder es la caída de nuestro servidor una vez puesto en marcha el negocio, estando sin poder trabajar con normalidad, lo que traería como consecuencia la disminución de los pedidos por nuestra aplicación. Por ese motivo, contrataremos los servicios de una agencia de desarrollo de aplicación móviles para que realicen el mantenimiento, actualización y atención de las caídas de la aplicación de forma rápida y oportunidad, sin perjudicar el normal funcionamiento de las operaciones.

## 9 CONCLUSIONES

- En conclusión, se determinó que en el país existe una gran demanda y un mercado poco explotado, ya que existen muchos consumidores que están dispuestos a utilizar la aplicación móvil para ubicar sus platos de comidas o menús, dado que les permite el ahorro de tiempo para preparar sus alimentos y disfrutar de sus platillos. Además, está alineado a la tendencia de crecimiento del uso de comercio electrónico.
- Se considera que las ventas de la empresa se estimaron de forma razonable, por lo que es posible de alcanzar, incluso se puede superar el estimado de ventas, ya que las proyecciones se hicieron considerando una cantidad mínima de recompra por persona, además puede estar impulsado por el interés de los consumidores de encontrar una variedad de comida única, exótica y especial, entre menús y platillos tradicionales, incluso siendo posible la expansión del negocio a nivel nacional e internacional.
- Se concluye que existe una gran cantidad de restaurantes Mype interesados en utilizar los servicios de nuestra aplicación móvil, ya que les permite dar a conocer su oferta gastronómica y mejorar sus bajas ventas, como consecuencia de la crisis sanitaria del país, además nuestra propuesta les permite implementar nuevas soluciones tecnológicas para incrementar su número de clientes, ya que no dispone de mucho capital para implementar las nuevas tecnologías.
- También se concluyó que el negocio es rentable y viable, además que generará valor para sus accionistas, lo que quedó demostrado en sus indicadores del valor presente neto del flujo de caja neto del inversionista de +S/115,820 y una Tasa interna de retorno de 40.98%.
- También se calculó la inversión de S/176,575 que la empresa requiere para iniciar sus operaciones en el primer año, los cuales será financiado por Mibanco hasta un 45% del total y la diferencia será aportado por sus cinco socios.

## 10 REFERENCIAS

- Andina. (26 de marzo de 2019). *Aplicaciones móviles para pagos cuadruplican su uso en Perú*. <https://andina.pe/agencia/noticia-aplicaciones-moviles-para-pagos-cuadruplican-su-uso-peru-790068.aspx> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Andina. (08 de julio de 2020). *Presidente convoca a elecciones para el 11 de abril de 2021*. <https://andina.pe/agencia/noticia-presidente-convoca-a-elecciones-para-11-abril-2021-804963.aspx> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Apeim. (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf> [Consulta: 22 de agosto de 2020].
- Aramayo et al., (2019). Plan de negocios para la intermediación del flujo completo de compra habitual entre restaurantes y personas a través de un aplicativo móvil (Trabajo de investigación). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626537/Aramayo\\_G\\_G.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626537/Aramayo_G_G.pdf?sequence=3&isAllowed=y) [Consulta: 10 de setiembre de 2020].
- Asecoint. (05 de diciembre de 2017). *Intangibles de duración limitada. Criterio del devengado o del percibido para enviar al gasto o amortizar la operación*. <http://www.asecoint.com.pe/tributario/intangibles-duracion-limitada-criterio-del-devengado-del-percibido-enviar-al-gasto-amortizar-la-operacion/> [Consulta: 24 de octubre de 2020].
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y afines – Ahora Perú. (21 de julio de 2020). *Pollerías, Chifas y Comida Rápida Lideran Recuperación de Rubro Gastronómico*. Recuperado de <http://ahora-peru.com/?p=3239> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y afines – Ahora Perú. (21 de agosto de 2020). *AHORA: Miles de Restaurantes Cerrarían con la Inmovilización de los Domingos (CANATUR)*. Recuperado de <http://ahora-peru.com/?p=3412> [Consulta: 22 de agosto de 2020].

- Bruno. (2019). *Cómo registrar mi restaurante en Rappi*. Recuperado de <https://bruno.pe/como-registrar-mi-restaurante-en-rappi/> [Consulta: 10 de setiembre de 2020].
- BCRP. (2020). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf> [Consulta: 22 de agosto de 2020].
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (20 de enero de 2020). *El negocio de la comida vía apps de delivery*. Recuperado de <https://lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Campus Romero. (25 de febrero de 2020). *Gestión de restaurantes: Descubre las nuevas tendencias*. Recuperado de <https://www.campusromero.pe/blog/lanzar-o-impulsar-mi-negocio-propio/gestion-de-restaurantes-descubre-las-nuevas-tendencias> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- COFIDE. (2020). *Conoce más sobre el FAE-MYPE*. Recuperado de [https://www.cofide.com.pe/COFIDE/noticia/130/acaomo-acceder-al-nuevo-fae-mype#:~:text=El%20Fondo%20de%20Apoyo%20Empresarial%20a%20las%20MYPE%20\(FAE%2DMYPE,de%20COVID%2D19%2C%20permiti%C3%A9ndoles%20continuar](https://www.cofide.com.pe/COFIDE/noticia/130/acaomo-acceder-al-nuevo-fae-mype#:~:text=El%20Fondo%20de%20Apoyo%20Empresarial%20a%20las%20MYPE%20(FAE%2DMYPE,de%20COVID%2D19%2C%20permiti%C3%A9ndoles%20continuar) [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Digesa. (2018). *Aprueban norma sanitaria para restaurantes y servicios afines*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Setiembre2018/nota53.asp> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- El Peruano. (2018). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- El Peruano. (2020). *Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las*



*graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de COVID-19, modificado por los Decretos Supremos N° 129-2020-PCM y N° 135-2020-PCM.* Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-decreto-supremo-n-116-2020-decreto-supremo-n-139-2020-pcm-1877093-1/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].

El Peruano. (2013). *Ley N° 30056.* Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].

El País. (2015). *Cómo publicar una app en google play y cuánto cuesta.* Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/01/lifestyle/1422792260\\_243066.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/01/lifestyle/1422792260_243066.html) [Consulta: 15 de octubre de 2020].

García, S., & Villalta, J. (2019). *El delivery en la pollería “El Pollo Feliz”* (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Lima, Perú Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4373/MDE\\_1954.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4373/MDE_1954.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [Consulta: 10 de setiembre de 2020].

Gestión. (2019). *Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables.* Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-milrestaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables?ref=gesr> [Consulta: 16 de agosto de 2020].

Gestión. (2019). *Glovo: por cada S/ 100 de compra en Perú, S/ 66 se destina a los comercios afiliados.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/glovo-glovo-por-cada-s-100-de-compra-en-peru-s-66-se-destina-a-los-comercios-afiliados-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 10 de setiembre de 2020].

Gobierno del Perú. (2020). *Resolución Ministerial N° 208-2020-PRODUCE.* Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/818555-208-2020-produce> [Consulta: 16 de agosto de 2020].

Gobierno del Perú. (2020). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación).* Recuperado de <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion> [Consulta: 25 de setiembre de 2020].

- Grupo Verona. (25 de enero de 2019). *Depreciación en materia de Impuesto a la Renta*. Recuperado de <https://grupoverona.pe/depreciacion-en-materia-de-impuesto-a-la-renta/> [Consulta: 24 de octubre de 2020].
- Inei. (30 de enero de 2020). *Negocios de restaurantes crecieron 5,86% en noviembre de 2019 y sumó 32 meses de comportamiento positivo*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_servicios\\_dic2019\\_1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019_1.pdf) [Consulta: 02 de setiembre de 2020].
- Inei. (2020). *Encuesta mensual del sector servicios*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa014.pdf> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Inei. (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf) [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Instituto Metropolitano de Planificación – IMP. (2020). *Plano de zonificación de Lima Metropolitana, San Miguel, área de tratamiento normativo II*. Recuperado de [https://imp.gob.pe/images/Planos%20de%20Zonif%20Abril%202019/2\\_San%20Miguel.pdf](https://imp.gob.pe/images/Planos%20de%20Zonif%20Abril%202019/2_San%20Miguel.pdf) [Consulta: 17 de setiembre de 2020].
- Ipsos. (26 de octubre de 2018). *El consumidor digital es más leal a las marcas que el peruano promedio*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/el\\_consumidor\\_digital\\_es\\_mas\\_leal\\_a\\_las\\_marcas\\_que\\_el\\_peruano\\_promedio.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/el_consumidor_digital_es_mas_leal_a_las_marcas_que_el_peruano_promedio.pdf) [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Nielsen. (2016). *42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. Recuperado de <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/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Nielsen. (2016). *Estudio global: ¿qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/report/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente/#> [Consulta: 20 de agosto de 2020].

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2020). *Cálculo de aforo – anexo 15*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Itse/NORMATIVA/ANEXOS/Anexo%2015%20-%20Calculo%20de%20aforo.xlsx> [Consulta: 18 de setiembre de 2020].
- Perú Emprende. (2020). *Perú Emprende*. Recuperado de <http://www.peru-emprende.pe/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Perú – Retail. (23 de enero de 2020). *Restaurantes en 2020: Diez tendencias que marcarán el éxito de tu negocio*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/restaurantes-2020-diez-tendencias-marcaran-negocio/> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- PQS. (24 de marzo de 2019). *Las 7 formas de financiar tu emprendimiento*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/noticias/las-7-formas-de-financiar-tu-emprendimiento> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- PQS. (08 de enero de 2018). *Cuál es el perfil del consumidor peruano digital*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/tecnologia/cual-es-el-perfil-del-consumidor-peruano-digital> [Consulta: 20 de agosto de 2020].
- Psicología y mente. (2018). *¿Qué significa el color naranja en Psicología?*. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/que-significa-color-naranja> [Consulta: 05 de setiembre de 2020].
- RPP. (21 de julio de 2020). *Restaurantes: ¿Qué protocolos deben cumplir a partir de esta semana?* Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/restaurantes-que-protocolos-deben-cumplir-a-partir-de-esta-semana-reactivacion-economica-noticia-1281548?ref=rpp> [Consulta: 20 de agosto de 2020].

## 11 ANEXOS

### 11.1 Anexo 01: Resumen de entrevistas

#### RESUMEN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA N° 1	Entrevistador: <b>Juan Andía</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Elizabeth Quispe Chávez
Cargo:	Chef ejecutiva (cocinera)
Razón Social o nombre de restaurante:	Es su negocio propio
Distrito donde se ubica el restaurante:	Santa Catalina, La Victoria
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	14 años
<p>Ofrece comida criolla, pescados y mariscos, menú, platos ejecutivos y a la carta, pero principalmente hacen comida criolla. También llevan los almuerzos a las oficinas y a algunas casas cercanas. La hora punta es de 12m a 3pm, atienden por delivery y en mesa. Por temas de la Pandemia habían cerrado hasta Julio del presente año. Ahora han implementado los protocolos que solicita el Minsa para reabrir. El plato más solicitado es el frijol con res y arroz con pollo, ya que lo preparan como en casa y el lomo saltado lo preparan con papa amarilla. Además, su arroz es más graneado y es bien presentado. Elizabeth tiene mucha experiencia y le agrada mucho cuando los clientes le agradecen por las comidas. Su mala experiencia se da cuando su personal a veces se demora un poco en entregar el plato y el cliente se quiere ir. A veces le piden el libro de reclamaciones por causas que no le parecen justo. Los clientes quieren guisos y sopas calientes en invierno, es cuando tienen más cliente. Normalmente, tiene clientes porque está en una zona de oficinas, pero sus ventas han bajado, por lo que está dispuesta a invertir en innovaciones, por ejemplo que el comensal pague antes desde su casa y luego vaya a recoger su pedido, así se evitaría mozos. Ella también preferiría que los clientes no dependan tanto de los mozos, por ejemplo, en una ocasión, habiendo servilletas en la puerta de ingreso a la vista de todos, ellos prefieren que los mozos le lleven las servilletas a su mesa, pudiendo levantarse y coger ellos mismos las servilletas.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1T8Yy9NIFx3bTyqntkZAcq97IT41fiI4Z/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1T8Yy9NIFx3bTyqntkZAcq97IT41fiI4Z/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 2</b>	Entrevistador: <b>Juan Andía</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Victor Taype
Cargo:	Dueño
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurant Lilian
Distrito donde se ubica el restaurante:	Surco
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	4 meses
<p>Ofrece pizza para el almuerzo y comenta que días buenos y otros no tanto. Actualmente, está tomando las medidas de EsSalud. También hacen delivery pero solo a una distancia cercana de su local. Las pizzas normales y medianas son las que más piden, aunque también ofrece pizzas especiales que llevan carne y más cosas especiales. Ahora los clientes le felicitan por las medidas estrictas que ha tomado para las entregas a domicilio. El problema que tuvo en el negocio fue la poca confianza por parte de las personas al momento del despegue del negocio y las bajas ventas, pero siguen mejorando para tener más clientes. Victor busca invertir en una aplicación para su negocio, pero esto sería más adelante porque requiere de una alta inversión.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1UD3qWtecidaqBU3gAgLPPcQxQSd1vWKK/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1UD3qWtecidaqBU3gAgLPPcQxQSd1vWKK/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 3</b>	Entrevistador: <b>Brigitte Meneses</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Omar López
Cargo:	Administrador
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante las delicias
Distrito donde se ubica el restaurante:	Lurigancho
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	Entre 5 y 6 años
<p>Ha tenido buena experiencia en el restaurante porque le encanta atender a los comensales, quienes acuden a su local por la buena comida y la buena atención. Ofrecen comida criolla, aunque también ofrece mariscos, pero principalmente le piden la comida criolla. Respecto a las medidas de bioseguridad, hacen lo que le indicaron, por ejemplo, dan alcohol en gel a las personas, un trapeador para sus zapatos y tomar la temperatura, igualmente por ahora solo atienden el 40% de la capacidad total del restaurante por las medidas de bioseguridad. Ofrecen menús para el almuerzo y sus clientes regresan porque tienen una buena sazón y por la buena atención, comenta. Además, indica que los clientes son lo primero y los restaurantes están para atenderlos. Asimismo, por la buena atención a sus clientes, ha conseguido muchos amigos y comenta que se esmera día a día por dejarlos felices. Uno de sus problemas es el tiempo porque los clientes no esperan y quieren que los atiendan lo más rápido posible, además el cocinero tiene que terminar de preparar sus menús lo más temprano posible, ya que los clientes acuden desde temprano. Por ello, las compras de los insumos lo hacen lo más temprano, así como la limpieza. Cuando empezó el negocio luego de la pandemia su principal problema era el marketing, ya que tuvo que volantear y pasaba la voz a las personas, además usó las redes sociales, aunque esto es algo trabajoso para él, ya que le toma tiempo y mucho esfuerzo, poco a poco ha ido teniendo clientes. Omar estaría muy interesado en invertir en nuevas aplicaciones u otras redes sociales que le ayuden a impulsar las ventas de su negocio y su marketing.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1E-8iBUA1UxfWy04BmzYxnHumMcsFRqj8/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1E-8iBUA1UxfWy04BmzYxnHumMcsFRqj8/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 4</b>	Entrevistador: <b>Magaly Araujo</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Jhony Cueva
Cargo:	Administrador
Razón Social o nombre de restaurante:	Sei Chino
Distrito donde se ubica el restaurante:	Centro de Lima
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	Varios años
<p>Dado que está en el centro de Lima, él tiene alta afluencia del público principalmente en horas punta. Además, ha ampliado su “carta” y está ofreciendo cebiches y parihuela. Ha implementado los protocolos de Minsa, como la limpieza de manos, la lectura de la fiebre y limpieza de calzados. También, explica que los platos más pedidos son: el lomo saltado, la parihuela y el cebiche. Los clientes los prefieren ahora porque están cumpliendo con todos los protocolos de salud. Sin duda el cierre de su local fue el principal problema, ya que no tuvo ventas, además de otros problemas, como el hecho de que la gente está acostumbrada al limón porque ofrece parihuela o cuando piden algún licor también piden limón, pero ahora no puede dar limón por ser un producto expuesto, además ha tenido que cambiar de personal porque algunos se enfermaron. Él tiene mucha experiencia como administrador y definitivamente invertiría en mejorar su publicidad, como es en redes sociales porque funciona muy bien y le permite conseguir más clientes.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/12EMjYTR5gZmgvHkbN-4El97_uR0UZGbp/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/12EMjYTR5gZmgvHkbN-4El97_uR0UZGbp/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 5</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Jenny Taype Condori
Cargo:	Administradora
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante puneño
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	Varios
<p>Ahora en la pandemia el negocio ha bajado, antes estaba mejor. Ahora lo que hace más es entregar menús por delivery. Por la situación, respeta el distanciamiento social, el uso de mascarilla, el lavado de mano y el reparto por delivery. El plato más pedido es el saltado de pollo y sus clientes les prefieren, porque evitan las grasas saturadas y las verduras siempre son frescas y de primera calidad, de esa forma hace la diferencia. Ahora, el delivery no le gusta hacer tanto, pero es una necesidad y ha tenido que implementarlo. Ahora la venta está baja y no es como antes. Lo que hace para incrementar sus ventas es publicidad en Facebook o poner letreros para buscar pedidos. Sin duda, su peor experiencia fue la pandemia y considera que la publicidad es clave, por lo que podría invertir en otras opciones que le permitan subir las ventas.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1k5q85wjMNSBBX6YIEUWLmbU7NAGYrT_x/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1k5q85wjMNSBBX6YIEUWLmbU7NAGYrT_x/view?usp=sharing</a></p>	

ENTREVISTA N° 6	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Vilma Araujo
Cargo:	Dueña
Razón Social o nombre de restaurante:	Punto Marino
Distrito donde se ubica el restaurante:	San Genaro, Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	7 años
<p>El hecho de la pandemia ha generado poca afluencia de clientes, pero como ahora solo ofrece por delivery, ha puesto un letrero en su local con sus números telefónicos para que le llamen. Además, entrega platos desechables y ofrece pescados mariscos, jalea, mariscos, parihuela. También, ha adoptado todas las medidas de seguridad, como usar mascarillas, capas, mamelucos, guantes y el distanciamiento. Normalmente, la comida que más le piden es el cebiche, además la gente los prefiere por su buena sazón y el buen sabor de sus comidas. Sin duda, lo que ahora le afecta mucho es la baja de clientes, además están expuestos a robos, por lo que ahora han puesto una cámara en el local. Cuenta que los dos primeros meses de la cuarentena fue sumamente difícil y se mostró totalmente dispuesto a invertir si alguna solución le permite tener más clientes, sobre todo ahora, manifiesta.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1KKLutdUd1p9cakTWYAeqmrtj_bLYLVNq/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1KKLutdUd1p9cakTWYAeqmrtj_bLYLVNq/view?usp=sharing</a></p>	

ENTREVISTA N° 7	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Marisol Ortíz
Cargo:	Representante
Razón Social o nombre de restaurante:	Mauricio JJ
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	1 año
<p>Atienden de 10am a 11 pm, atienden en mesa y también por delivery. Dan menús, platos especiales y platos a la carta. Por ahora han implementado las medidas de protección como alcohol con legía, las mascarillas, el trapo en el suelo y alcohol en gel en las manos. Los platos que más piden son los menús, los tallarines y guisos. Sus clientes ahora acuden a su restaurante por la limpieza y la buena atención que brinda. Sus clientes muchas veces le agradecen la comida y dicen que la recomendarán con sus amigos. Por las medidas, en el local no se pueden reunir las familias enteras y solo permiten hasta tres personas por familia, además antes ingresaban a su local hasta cincuenta personas y ahora solo ingresan veinticinco como máximo. Otro problema que tiene son los robos a los restaurantes, por lo que ahora están recibiendo más tarjetas para cobrar. Sin duda, estaría dispuesta a apostar por nuevos proyectos si les traen más clientes.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1A-6uv5uZOM8y3QoptyFHGGpVuer04e8C/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1A-6uv5uZOM8y3QoptyFHGGpVuer04e8C/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 8</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Violeta Chirino Salas
Cargo:	Cocinera
Razón Social o nombre de restaurante:	El rincón del Rímac
Distrito donde se ubica el restaurante:	Rimác
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	5 años
<p>El restaurante se encuentra cerca de Caquetá. Abren a las 7:30 de la mañana. Atienden presencialmente y por delivery. Ofrecen comidas criollas. En la actualidad están tomando todas las medidas, por lo que en la puerta de ingreso está el alcohol y el desinfectante para lavarse las manos. Los platos que más piden sus clientes son la carapulca y el seco con frijoles. Normalmente los clientes acuden a su restaurante porque trabajan muy cerca y por la buena sazón y porque sirven bien, ya que a veces quieren incrementar ensaladas o quieren algo más, como juguitos o una porción adicional y ellos lo dan. Comenta que el negocio ha bajado por la pandemia y por la economía de las personas que ya no gastan tanto en menús, por lo que solo le queda seguir adelante y seguir sosteniendo el negocio, aunque no hay ganancias. Considera que un apoyo económico sería adecuado para implementar alguna solución para aumentar el número de sus clientes.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1s74a06r1AbuBZ8qNHuu-q_jnjI-Q4bqu/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1s74a06r1AbuBZ8qNHuu-q_jnjI-Q4bqu/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 9</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Luis Alberto Quispe Huaman
Cargo:	Cocinero y dueño
Razón Social o nombre de restaurante:	La cabañita
Distrito donde se ubica el restaurante:	San Genaro, Chorrillo
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	5 años
<p>Antes de la pandemia trabajaba bien con su personal y tenía buena atención con la gente, además hacía variedad de comidas. Luego de la pandemia bajó bastante el negocio. Por el momento solo hace delivery y ofrece menús y platos a la carta. Ha implementado las medidas de bioseguridad, la cual consta del distanciamiento, poner un cerco de seguridad y tener alcohol en gel para los clientes. Los platos que más piden sus clientes son: el lomo saltado y el arroz con pollo. Manifiesta que los clientes le prefieren por la rapidez, la buena atención y la buena sazón. En la actualidad ya no tiene muchos clientes y la mayoría de ellos los encontró por internet e incluso ha tenido que contratar a Glovo para el servicio de delivery y todo por internet. Una de las malas experiencias que pasó fue cuando se quedó sin personal, ya que no tuvo mucho dinero para pagar a todos los trabajadores y ahora su restaurante no le trae beneficios por las bajas ventas. Si tuviera un medio para captar más cliente, de hecho que accedería porque ha bajado mucho el negocio y no es muy bueno ahora, comenta Luis.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1U_KQ37ZpFN2KgBFpLVuYjrkVTxEr7YjT/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1U_KQ37ZpFN2KgBFpLVuYjrkVTxEr7YjT/view?usp=sharing</a></p>	



<b>ENTREVISTA N° 10</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Marisol Miranda Culqi
Cargo:	Personal
Razón Social o nombre de restaurante:	Las estrellitas
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	15 años
<p>Atienden de lunes a sábado y ofrecen comidas criollas y algunos platos de chifa y otros platos especiales que piden los clientes, ya que siempre buscan tenerlos contentos. Además, están tomando las medidas para proteger la salud, por ejemplo, desinfectan las cosas y se lavan las manos, entre otros. Sus clientes normalmente los prefieren por las menestras que preparan, ya que siempre piden sus comidas con frijoles, por ejemplo el pescado frito o pollo frito lo prefieren acompañado con frijoles. Además, tiene clientes frecuentes que los conocen y siempre acuden a su restaurante. Por ahora todo está bien porque han implementado todo el protocolo, aunque el negocio ha bajado y no es como antes. Ahora solo le queda mantener a los clientes que están acudiendo, por lo que estaría dispuesto a probar nuevos productos que le brinden seguridad y más clientes.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1hSeEJMYRB-nIEzG3fGD0mh5m4TeQ1Bfu/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1hSeEJMYRB-nIEzG3fGD0mh5m4TeQ1Bfu/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 11</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Flora Montesinos
Cargo:	Cocinera y dueña
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante Flora
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillo
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	1 año
<p>Ellos atienden desayuno y almuerzo, ahora todo es delivery. Ofrecen menú y comidas criollos. Los platos son descartables, guantes, gorros todo esto usan para la atención. Como están ubicados en un paradero, entonces los que más consumen son los choferes. Sus clientes van a su restaurante por lo agradable de la comida y porque está más cerca de ellos. La atención ha cambiado y algunos clientes se han mantenido, otros no. El problema que tienen es que algunos quieren comer en el mismo restaurante, pero ya no se puede. Actualmente han implementado todas las medidas de seguridad para que los clientes tengan la confianza, ya que ahora la gente tiene temores para ingresar, pero poco a poco está mejorando la confianza por los cuidados que tiene. Podría invertir en una nueva solución para su restaurante dependiendo el costo porque no tiene mucho para invertir.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1vg8PJr2GLKbPsnIcspD9wbYiJ6DszPE8/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1vg8PJr2GLKbPsnIcspD9wbYiJ6DszPE8/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 12</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Vela Águila
Cargo:	Dueña de su propio restaurante
Razón Social o nombre de restaurante:	El buen diente
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	5 años
<p>Actualmente, ha tenido que implementar las medidas de bioseguridad para que el cliente se sienta seguro y solo está entregando por delivery sus platos a la carta y platos especiales. Hacen fumigación cada quince días y todos los días hacen limpieza. El plato más pedido es la jalea y los clientes van a consumirlo porque es el primer plato que ofreció y el más famoso en su restaurante. Los clientes los prefieren por su sazón, por la limpieza y la confianza que genera, ya que ofrece comida de buena calidad. Siempre busca que los clientes se sientan satisfechos y siempre busca tener buenos comentarios en la web. Algunos problemas que tiene, es la falta de personal para hacer delivery, pues solo cuenta con dos personas y algunos clientes le piden de distritos algo lejano y no siempre pueden atender. Informa que las ventas han bajado porque antes los clientes iban a consumir al local, ahora solo es delivery, por lo que ahora tiene que hacer más publicidad para que conozcan su restaurante, incluso tuvo que hacer promociones semanales. Estaría dispuesto a invertir en algo innovador en algo cada cierto tiempo para generar más ingreso, así como una app donde los clientes pueden ver la carta y hacer sus pedidos por delivery.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1zdAUWbZ6N9qtLhCZyfAZNrUZ--KUInS0/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1zdAUWbZ6N9qtLhCZyfAZNrUZ--KUInS0/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 13</b>	Entrevistador: <b>Magally Araujo</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Cecilia
Cargo:	Dueña del restaurante
Razón Social o nombre de restaurante:	El Huarique
Distrito donde se ubica el restaurante:	Magdalena del Mar
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	2 años

La atención diaria ha sido buena, los clientes han estado satisfechos con su atención. Ofrecen platos criollos, marinos y platos a la carta. Por temas de covid han hecho varios cambios en el personal, como la mascarilla, guantes, alcohol en gel y tomar temperatura, además cumplen con las medidas de tener dos personas con mesas y las disposiciones de EsSalud. Lo que piden más sus clientes es el cebiche y arroz con pollo y los prefieren por su buena atención. Ha tenido recomendaciones por parte de sus clientes que han quedado satisfechos y eso le ha ayudado. El problema es cuando se aglomera la gente y hay tiempo de espera del plato a la carta, por eso ella avisa al cliente que los platos a la carta van a demorar un poco más, ya que son preparados al momento. Considera que invertiría en una nueva solución porque le permitiría captar más clientes y así su negocio sería más conocido.

**CONCLUSIÓN:** Se valida la hipótesis del problema.

[https://drive.google.com/file/d/1a0O-ltuGAJS7lwdNLYk4-dZQc3XWk\\_J6/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1a0O-ltuGAJS7lwdNLYk4-dZQc3XWk_J6/view?usp=sharing)

<b>ENTREVISTA N° 14</b>	<b>Entrevistador: Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Carla Acosta Ríos
Cargo:	Gerente General
Razón Social o nombre de restaurante:	La sazón de Rosita
Distrito donde se ubica el restaurante:	San Juan de Miraflores
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	10 años
<p>Ahora están realizando la venta de sus menús bajo los protocolos, ya sea recojo en el local o por delivery. Ofrece platos a la carta y menús, también ofrece algunos platos marinos. Ellos están siguiendo las medidas de EsSalud para atender el delivery, el personal tiene uniforme, guante mascarilla, respeta el distanciamiento y para la entrega de los productos se colocan los precintos y desinfectan previamente las descartables antes de guardar los alimentos. Sus clientes los prefieren por la sazón y por la variedad de platos que ofrecen, ya que tienen variedad de entradas y menús. Los platos más pedidos son: el arroz con pollo, el chanco a la caja china y el cebiche. Ahora solo cuentan con una sola persona que hace el delivery por mototaxi y otro que hace la entrega en tienda para los clientes que recogen. Debido a la pandemia ha tenido que reducir personal. Incluso tuvo que negociar con su personal para reducirles hasta el 50% de su sueldo para que no pierdan su trabajo. Tienen pocos clientes y están abarcando una zona, en la actualidad atienden un total de 50 y 60 pedidos diarios y usan todos los medios como whatsapp, aunque no hacen publicidad en Facebook y no tienen página web, por eso apostaría por nuevos medios para captar nuevos clientes.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/17s4sAuWvXbapAI_A7OL3z7BPLx-SFlvq/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/17s4sAuWvXbapAI_A7OL3z7BPLx-SFlvq/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 15</b>	<b>Entrevistador: Magally Araujo</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Antonio Quispe
Cargo:	Dueño
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante Peña Turístico el rinconcito ayacuchano
Distrito donde se ubica el restaurante:	Cercado de Lima
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	15 años

A lo largo de los años han tenido que lidiar con diferentes tipos de clientes, algunos son muy amables y otros que no tenían buen trato, pero con el tiempo algunos clientes que llegaban de mala manera, ahora son buenos clientes. Eso le pone contento. Ofrece comida criolla, pescados y mariscos y algunos platos típicos que se pueden consumir en la parte sierra. De acuerdo a las medidas, han implementado los protocolos de bioseguridad y tienen traje especial para el personal, tienen alcohol en líquido y en gel. Los platos más pedidos son: lomo saltado, tallarín saltado, cabrito a la norteña con frijoles, pescados, cebiches y mariscos. La gente los prefiere por la limpieza del local y la buena sazón. Su mala experiencia es con los mozos, ya que faltaban mucho. En algunos casos eran por temas de estudio. Su experiencia más difícil es el tema de Covid, en la cual solo le queda esperar que pase todo, incluso ha tenido que vender verduras o frutas para solventarse durante la pandemia. Si hay algo que le permita obtener más ingresos, estaría dispuesto a usarlo.

**CONCLUSIÓN:** Se valida la hipótesis del problema.

[https://drive.google.com/file/d/1tfBZd1xLCOBxn0BypgFpdDrQs5P7Bfo\\_/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1tfBZd1xLCOBxn0BypgFpdDrQs5P7Bfo_/view?usp=sharing)

<b>ENTREVISTA N° 16</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Angela Huapaya
Cargo:	Dueña
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante Huapaya
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillo
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	años
<p>En los primeros años tuvieron una excelente venta porque tenía poca competencia, ahora las ventas han cambiado y ha bajado bastante sus ventas. Ofrecen chifa, pollería y comida criolla. Han implementado las medidas para la atención por delivery, con alcohol, el uso obligatorio de mascarilla. Los platos más consumidos son el mostro y el lomo saltado, es lo que están pidiendo más las personas ahora con la pandemia. Ellos buscan que los clientes se vayan satisfechos para que los recomienden. Algunos problemas que tienen es el internet y a veces los pedidos que no llegan a tiempo. De todas maneras, la cantidad de clientes ha bajado en un 50%, lo bueno es que el local es propio esto es una ventaja para ellos y el delivery lo están haciendo los mismos trabajadores. La experiencia más difícil fue la pandemia, pero los trabajadores aceptaron reducir su sueldo por la pandemia, eso también les ayudó bastante para enfrentar la pandemia. Para estar a la vanguardia estaría dispuesto de invertir en nuevas medidas para atraer a más clientes, como puede ser la ambientación, algo temático, inventar nuevas tecnología o mejorar en la atención, todo esto sería adecuado para ella.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1ZitvfTiCcm4XHhJ3zENI9EsIZToDasx9/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1ZitvfTiCcm4XHhJ3zENI9EsIZToDasx9/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 17</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Ana Vilchez
Cargo:	Dueña
Razón Social o nombre de restaurante:	Pollería el dorado
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	3 años

La atención es de 10am hasta las 9pm. Ofrecen pollos a la brasa y parrillas. Ahora todos sus trabajadores están con los implementos de seguridad. Los clientes los prefieren por la sazón y las ofertas que dan. Los clientes acuden más por sus pollos a la brasa y sus parrillas. Cuando hacen el delivery, han brindado toda la seguridad al cliente y eso les gusta al cliente. Los problemas que tienen son las monedas y billetes falsos, además su clientela ha bajado bastante. Por ello, han tratado de pasar la voz de boca en boca y con volantes. Lo más difícil que le tocó vivir es la pandemia del Covid, por el que tuvo que cerrar y reducir personal. En esta situación le ayudaría mucho otras soluciones que mejoren sus ventas.

**CONCLUSIÓN:** Se valida la hipótesis del problema.

[https://drive.google.com/file/d/1j4E\\_D88i2Yo1dHRaJiGks9BugJye-yMi/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1j4E_D88i2Yo1dHRaJiGks9BugJye-yMi/view?usp=sharing)

<b>ENTREVISTA N° 18</b>	Entrevistador: <b>Brigitte Meneses</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	María Isabel Ramos Bendezú
Cargo:	Propietaria de restaurante
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante Mary
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chosica
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	20 años
Ofrece comida de todo tipo de la sierra, costa y selva en platos descartables y con mucha higiene. Los clientes van por la buena atención, el buen trato y la sazón, y lo que más se vende son comidas típicas. Indica que no tiene problemas en la actualidad. El problema fue al inicio del restaurante cuando inauguró, pero con el tiempo fue mejorando. Sin duda, estaría dispuesto en invertir en otros productos por la publicidad.	
<b>CONCLUSIÓN:</b> No se valida la hipótesis del problema.	
<a href="https://drive.google.com/file/d/1twuZreQA8xpFKvQ9sJjgNd9yNxtbR8lZ/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1twuZreQA8xpFKvQ9sJjgNd9yNxtbR8lZ/view?usp=sharing</a>	

<b>ENTREVISTA N° 19</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Katherine Valverde Rojas
Cargo:	Administradora
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante pollería Misti
Distrito donde se ubica el restaurante:	S.J.M
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	9 años

Trabajan desde las 9am para hacer la limpieza y la atención del cliente es desde el medio día hasta las 8pm. Todo es delivery, no hay atención en mesa. Usan mascarillas, micas, distanciamiento y todo descartable, ya que es el protocolo. Ofrecen pollo a la brasa, mostrito, chaufa y parrilla. Los clientes les prefieren por la limpieza y la buena sazón. El problema que tienen es la disminución del consumo, porque las personas están acostumbrados a tener un poco más de espacio para conversar dentro de las pollerías, pero ahora atienden solo por delivery, por eso la baja es un 70% para ellos. Lo que han hecho para incrementar sus pedidos por delivery es la publicidad por whatsapp y entregar las micas de vidrio para dar seguridad al cliente con respecto a sus pedidos. Sin duda, la pandemia les ha afectado, para sobrellevar esto ellos cumplen con el protocolo, ya que esto ayuda a que el cliente pueda confiar en ellos. De todas maneras estaría dispuesto a apostar por nuevos medios que le ayuden a mejorar sus ingresos.

**CONCLUSIÓN:** Se valida la hipótesis del problema.

[https://drive.google.com/file/d/1hdJVa72Gko5rUT8feZoMbrGwH\\_7vI4v2/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1hdJVa72Gko5rUT8feZoMbrGwH_7vI4v2/view?usp=sharing)

<b>ENTREVISTA N° 20</b>	Entrevistador: <b>Nataly Choque</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	David Cordova Ágreda
Cargo:	Propietario de restaurante
Razón Social o nombre de restaurante:	En boca
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chorrillos
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	10 años

Trabajan atendiendo los pedidos por delivery y tienen motorizados para llevar los delivery. Ofrecen parrillas, pizzas y pollos a la brasa. Han aplicado medidas de limpieza y señalizaciones en el local. El problema que tuvo es el robo de su moto para hacer el delivery y era su herramienta de trabajo, para evitar este robo pudo haber puesto una cámara o poner un vigilante o simplemente poner una cadena a la moto. Lo que le ayudaría es contar con POS, ya que hay muchos clientes que no cuentan con dinero en efectivo, además ayudaría para no tener tanto efectivo en caja.

**CONCLUSIÓN:** No se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1goMqx38saADTITLIPRyJlhLxJbiAJTaQ/view?usp=sharing>

<b>ENTREVISTA N° 21</b>	Entrevistador: <b>Juan Andía</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Angeli Javier
Cargo:	Administradora

Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante pollería el gran horno
Distrito donde se ubica el restaurante:	San Martín de Porres
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	3 años
<p>En los tres años, el restaurante se ha hecho bien conocido, por esa parte están satisfechos. Ofrecen pollo a la brasa, mostro, arroz chaufa y variedad de comidas criollos entre pollos y carnes, además de menús criollos. Han implementado el plan de vigilancia como la desinfección de las verduras, las mascarillas, la protección para el cabello, el uso de alcohol y el distanciamiento. El plato más consumido es el pollo a la brasa y la comida criolla que piden más es el tallarín saltado. A su clientela le gusta la cocción del pollo y el jugoso del tallarín saltado. El restaurante es un negocio familiar y ha ganado clientes porque ofrece las comidas del día, no es guardado. La cocción del pollo es lo que lo diferencia de las otras pollerías. Su problema es el tiempo para atender, ya que ellos hornean el pollo y la cocción les toma unos minutos más y hay clientes que no les gusta esperar. Esto puede suceder por la falta de control del número de pollos que tienen por preparar, mientras que cocinan el pollo, lo preparan y despachan, esto toma tiempo y el cliente quiere rápido el delivery. Por eso ahora avisan a sus clientes que los pollos le llegarán en cierto tiempo de minutos. Actualmente, el horario del gobierno es un problema, ya que no llegan a atender a algunos por el tiempo del toque de queda. De todas maneras, estaría dispuesto a invertir en otras propuestas para su negocio y elevar las ventas.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> No se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1cyhqxxtwVeqNbls8amzoe-5HcEe67HgU/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1cyhqxxtwVeqNbls8amzoe-5HcEe67HgU/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 22</b>	Entrevistador: <b>Juan Andía</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Jorge Luis Mayorga de la Cruz
Cargo:	Dueño, Gerente
Razón Social o nombre de restaurante:	Propio restaurante
Distrito donde se ubica el restaurante:	Chilca
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	1.5 años
<p>En el restaurante buscan brindarle una mejor atención al cliente. La especialidad que tienen es comidas criollas y pescados y mariscos, como el arroz con pollo, cebiche, arroz con mariscos, etc. Han elaborado el plan de bioseguridad, por lo que desinfectan los calzados, lavado de manos y el mesero está con su mascarilla y protector facial, todo a un metro de distancia, además el mozo mide la temperatura a los clientes. Asimismo, la cantidad límite de personas en el local es del 40% y hay menos mesas que están a un distanciamiento adecuado. Los platos predilectos son los cebiches mixtos, el cebiche de pescado y el arroz con mariscos, esto es verdaderamente delicioso y a la gente le agrada mucho y más con una salsa criolla. El restaurante tiene amigos más que clientes, además siempre pide a su clientela que le recomiende como mejorar, sobre todo si cometen algún error. Quincenalmente van familias que consumen muy bien y lo que hacen es tratarlos muy bien. El problema muchas veces son algunos cocineros que no se adaptan a la sazón de la clientela, porque cada uno tienen su propia sazón, incluso usan de forma indebida los ingredientes. Por ello, también han contratado un sistema de inventario para controlar los desperdicios. Jorge Luis considera que la inversión en su negocio es clave, además de la capacitación y otros, como por ejemplo ha pensado en una aplicación para incrementar sus ventas, pero no dispone de inversión por ahora.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1uu7i6fdeb3G1bWTWN9hwBgJKKqnWh5RT/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1uu7i6fdeb3G1bWTWN9hwBgJKKqnWh5RT/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 23</b>	Entrevistador: <b>Manet Rocano</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Wilder Malca Flores
Cargo:	Administrador
Razón Social o nombre de restaurante:	Sazón y tradición
Distrito donde se ubica el restaurante:	Callao
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	15 años
<p>En su local la atención al cliente es personalizado. Ofrece comidas criollas. En la actualidad, ha implementado todas las medidas de bioseguridad del Minsa, como la limpieza del calzado, la mascarilla, los guantes y todo el equipo de protección de trabajadores, además dispone de jabón líquido y el papel toalla. Los platos más pedidos son el arroz con pato, seco de carito con frijol, el chanco y el pollo al cilindro. El restaurante se caracteriza por la buena sazón, la limpieza y la atención personalizada al cliente. En cuanto a los problemas, algunas veces ha tenido quejas de clientes porque son muy cuidadosos. La experiencia más difícil que le tocó pasar fue la pandemia del Covid, ya que anteriormente los clientes visitaban su restaurante, pero ahora pocos van por la situación. En la actualidad, Wilder estaría dispuesto a trabajar con nuevas herramientas que le permitan generar más beneficios.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1bUiLjK2-UNbmsYLS0FwZY0wk706_RAAf/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1bUiLjK2-UNbmsYLS0FwZY0wk706_RAAf/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 24</b>	Entrevistador: <b>Manet Rocano</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Antony Rodríguez
Cargo:	Dueño de restaurante
Razón Social o nombre de restaurante:	El rincón del maíz
Distrito donde se ubica el restaurante:	San Martín de Porres
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	8 años
<p>Informa que actualmente la gente está más desconfiada para consumir en los restaurantes y es más complicado. Los clientes ya no concurren tantos como antes. Para captar clientes, ha implementado sus protocolos, por lo que cada cierto tiempo tiene que fumigar, tiene alcohol en gel y otros, lo que ha generado un sobre costo. Por lo general, la gente prefiere el arroz con pollo, el cebiche, causa y la papa la huancáína. La clientela lo prefiere por su sazón, por la higiene, la atención personalizada y rápida, ya que si se demoran en atender más de lo normal, entonces los clientes ya no regresan. Actualmente, ofrecen el servicio de delivery y están usando las redes sociales y la recomendación boca a boca para captar a más clientes. Su atención siempre será muy personalizado, pero ahora ha cambiado. El tema de la pandemia ha afectado mucho, ya que el público no es el mismo y al haber menos clientes, necesariamente tiene que haber menos gente trabajando y es complicado despedir al personal, de todas maneras considera que la pandemia le ha afectado. Lo que pudo hacer es volantes masivos para mayor publicidad o podrían invertir en otras cosas si le van a traer más ganancias.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1q9FpzB7-OorEwgYO07zIVwtSWwceuQnZ/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1q9FpzB7-OorEwgYO07zIVwtSWwceuQnZ/view?usp=sharing</a></p>	



<b>ENTREVISTA N° 25</b>	Entrevistador: <b>Manet Rocano</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Arnol Ramos
Cargo:	Dueño
Razón Social o nombre de restaurante:	La gran Sazón
Distrito donde se ubica el restaurante:	Villasol
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	8 años
<p>Antes de la pandemia vendía muy bien con el servicio por delivery y atendían a empresas. En los meses de la pandemia tuvieron que cerrar y fue terrible. Recientemente han abierto de nuevo, pero les ha costado mucho. Ofrecen platos de todo tipo, criollos, mariscos, pescados. Han implementado los protocolos de bioseguridad como trabajar con el uniforme completo de protección, mascarilla, lentes y el distanciamiento adecuado entre todos. El plato que más se vende es el lomo saltado y el arroz con pato. Los clientes regresan porque les dan una grata atención, es un trato familiar, además entregan bocaditos, canchitas entre otros mientras los clientes esperan su plato. El tema de la bioseguridad ahora es más exigente, antes no era así. Los problemas más frecuentes son los del temor del cliente al consumir los productos que prefieren las comidas calientes, bien cocinadas y con envases de seguridad para que se sientan seguros, por ello han tenido que adecuarse para darle la seguridad al cliente, aunque venden poco. Su experiencia más difícil fue cerrar el negocio, pero tuvieron que cumplir con las normas del gobierno. Ahora considera que podría reinvertirse para crecer, por ello cree que el marketing digital le apoyaría mucho para aumentar sus ventas.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> Se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1OIDYdZ7JG4U-dmSssx6EoDEjGNdoqAQZ/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1OIDYdZ7JG4U-dmSssx6EoDEjGNdoqAQZ/view?usp=sharing</a></p>	

<b>ENTREVISTA N° 26</b>	Entrevistador: <b>Juan Andía</b>
Nombres y apellidos del entrevistado:	Carlos Buendía
Cargo:	Dueño
Razón Social o nombre de restaurante:	Restaurante Chifa
Distrito donde se ubica el restaurante:	Lima
¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?	8 años
<p>Ofrece productos frescos, por lo que compra los insumos diariamente. Atiende los pedidos hasta las 8pm, ya que no puede tener abierto el negocio más tiempo. Ofrece Chifa, chaufa, aeropuerto, sopas, entre otros platos orientales. Ha implementado las medidas de bioseguridad como las mascarillas, los protectores faciales, alcohol en gel y líquido, y todas las medidas que le exigen, además lo que hace es echar alcohol a las monedas y el vuelto del cliente lo entrega en bolsitas. La gente los prefiere porque atienden bien a sus clientes, a veces le echan doble ají o porque sirve en grandes proporciones, es lo que prefieren sus clientes. Se siente satisfecho cuando sus comensales les felicitan. Normalmente no tiene quejas por parte de su clientela, ya que siempre ha buscado darle la mejor solución. De todas maneras Carlos busca tener más personal en la cocina e implementar más publicidad y volantes para aumentar sus ventas.</p> <p><b>CONCLUSIÓN:</b> No se valida la hipótesis del problema.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1VHuwZRGfZOSzPQu6M1wT739TxOgGtKL7/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1VHuwZRGfZOSzPQu6M1wT739TxOgGtKL7/view?usp=sharing</a></p>	

## 11.2 Anexo 02: Encuestas a restaurantes

Cuestionario de preguntas para restaurantes con el fin de validar la hipótesis de solución.

Tabla 80

*Cuestionario de preguntas para restaurantes*

¿En qué distrito está ubicado su restaurante? \*

Por favor, seleccione... ▼

¿Seleccione los alimentos del día que ofrece? \* 


Desayuno

Almuerzo

Cena

Indique, ¿Qué horarios maneja al público? \*

¿Cuáles son los platos que ofrece a sus comensales? \*

En el restaurante ¿Usan algunos de los siguientes dispositivos tecnológicos para brindar sus servicios? (puede marcar 1  más opciones) \*

- Celulares inteligentes o Smartphone
- Computadoras
- Tablet
- Otro (especificar):

¿Utiliza aplicaciones móviles en su negocio? \*

- sí
- no

¿Cuenta con servicio de delivery? \*

- No
- Sí

Califique la siguiente pregunta según la importancia, donde 5 es lo "más importante" y 1 es lo "menos importante", ¿Cuál hecho mejoraría el crecimiento de su negocio? \*

	1	2	3	4	5
Aumentar sosteniblemente el número de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantizar las ventas totales del día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducir el desperdicio de comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser eficiente en la rotación de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especifique): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

↓ +1

¿Qué tan interesado estaría usted en incrementar sus ventas a través de aplicaciones móviles? \*

Muy interesado  
 Bastante interesado  
 Poco interesado  
 Nada interesado

¿Qué tipo de pago estaría dispuesto a efectuar por un aplicativo que contribuya al incremento de sus ventas? \*

Un porcentaje por cada pedido que realice el cliente desde la aplicación  
 Un pago mensual fijo por el servicio del aplicativo  
 Otro (especifique):

¿Qué porcentaje de cada pedido estarías dispuesto a pagar por el uso de este aplicativo? \*

Entre 10% a 15% del monto de cada pedido  
 Entre 16% a 20% del monto de cada pedido  
 Otro (especifique):

¿Qué consideras que debe tener la aplicación móvil para contratar su servicio? \*

Fuente: Elaboración propia.

### 11.3 Anexo 03: Encuestas a comensales o consumidores

Cuestionario de preguntas para los consumidores con el fin de validar la hipótesis de solución.

Tabla 81

*Cuestionario de preguntas para comensales*

**Indica tu género: \***

- Masculino
- Femenino

**¿En qué distrito vives? \***

Por favor, seleccione... ▼

**¿En qué rango de edad te encuentras? \***

- 18 - 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – a más

**¿Cuenta con un teléfono celular inteligente o Smartphone? \***

- sí
- no

**¿Solicitas comida por delivery? \***

- sí
- no

**¿Con qué frecuencia utilizas aplicativos para solicitar comida? \***

- 1 a 3 veces al mes
- 4 a 7 veces al mes
- 8 a 10 veces al mes
- 11 a más veces al mes

¿Qué medios utilizas con frecuencia para realizar el pedido por delivery? \*

- Llamada por Teléfono
- Mensaje por whatsapp
- Página Web
- App
- Otro (especificar):

¿Qué empresa de delivery usas con mayor frecuencia para solicitar comida por delivery? \*

- Glovo
- Rappid
- Uber
- Otro (especificar):

¿Estás dispuesto a usar un aplicativo que te permita buscar por tipos de comidas para pedir delivery de comida? \*

- sí
- no

¿Qué opciones consideras que debe tener un aplicativo de comida? Puedes seleccionar más de una opción. \*

- Hacer pedidos de comidas
- Reserva de mesa
- Que permita el Delivery
- Sugerencias del servicio
- Otro (especificar):

¿Cuáles son los motivos por el que compras comida por aplicativo? \*

- La comodidad
- El ahorro de tiempo al hacer el pedido
- Me evita el tráfico, ya que tengo que conducir
- Hay variedad de platos
- Porque entregan por delivery
- Otro (especificar):

Fuente: Elaboración propia.

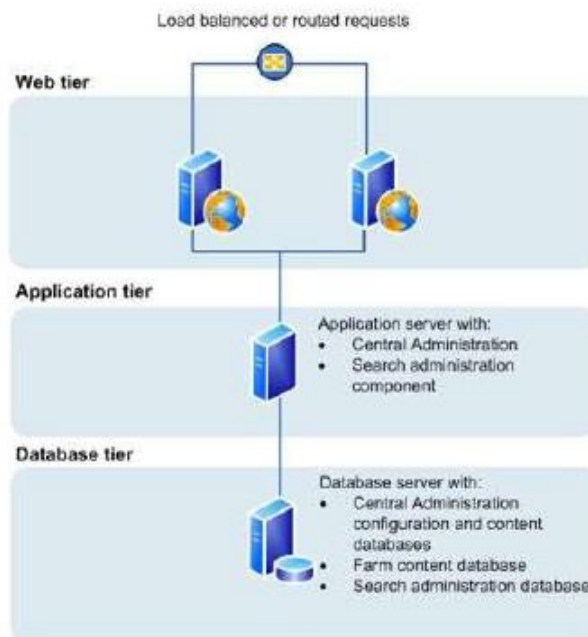
## 11.4 Anexo 04: Cotización de desarrollo de App



### DISEÑO Y PRECIO DE DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SOLUCIÓN DE TECNOLOGÍA

Diagrama de solución para portal de administración. (4 servidores)

Es el mismo diagrama para las dos apps (van juntas) que se van a desarrollar. (4 servidores)



#### Software mínimo:

Rol	Procesador	Memoria RAM	Disco Duro
Servidores Web	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB SO 40 GB Log
Aplicaciones	64 bits, 2 núcleos	12 GB	80 GB Binarios/Scripts
Base de datos	64 bits, 4 núcleos	16 GB	80 GB SO 40 GB Log 20 GB TempDB
			* Espacio para data, migración de contenido y backups (aprox 500 GB)

**Hardware mínimo:**

Rol	Software
Servidores Web	Windows Server 2012 64 bits SE
Aplicaciones	- Rol Servidor web (IIS) - Rol Servidor de aplicaciones - Framework .NET 4.5
Base de datos	Windows Server 2012 64 bits SE SQL Server 2012 64 bits SE o Datacenter

**Cronograma para la implementación del Portal para administrar (Se utiliza sharepoint):**

Tarea	Esfuerzo
<b>Implementación de Portal y Dashboard</b>	<b>532 hrs</b>
Instalación y Configuración de SharePoint	48 hrs
Portal de administración	344 hrs
Portal Intranet SharePoint	128 hrs
Dashboard 10 Indicadores	216 hrs
Modelo de datos unificado	60 hrs
Procesos de extracción y procesamiento	80 hrs
Construcción de dashboard	76 hrs

**Cronograma para el desarrollo de las apps:**

Tarea	Esfuerzo
<b>Implementación de las Aplicaciones para teléfonos</b>	<b>870 hrs</b>
Instalación y Configuración de herramienta	20 hrs
Diseño y validación de la solución	30 hrs
Aplicación 1 (para restaurantes)	320 hrs
Aplicación 2 (Para cliente)	320 hrs
Modelo de datos unificado	40 hrs
Procesos de extracción y procesamiento	40 hrs
Construcción de Apps	100 hrs

**Alance del software del portal:**

Se han solicitado hasta 10 indicadores que en suma, contemplen la información relacionada a los siguientes puntos:

- Cantidad de requerimientos consumidos por línea base.
- Cantidad de incidentes por prioridad.
- Disponibilidad estimada de los servicios y aplicaciones definidos.
- Cantidad de cambios por estado.
- Tendencia de incidentes, requerimientos y problemas.
- Consumo de recursos de infraestructura (cores, memoria, disco).
- Cantidad de tickets o solicitudes por vencer (SLA)
- Cantidad de tickets o solicitudes en estado pendiente.

**Precio para la implementación**

**US\$ 20,000**



## 11.5 Anexo 05: Cotización para la evaluación médica de nuevos trabajadores



“ESPECIALISTAS EN PREVENCIÓN Y SALUD DEL TRABAJADOR”

### PROPUESTA TÉCNICO-ECONÓMICA: EXÁMENES OCUPACIONALES 2020

#### TRABAJOS ADMINISTRATIVOS

EXAMENES MEDICOS		COSTO
1	HISTORIA CLINICA OCUPACIONAL RM 312 - 2011 - MINSA	S/12.00
2	EVALUACIÓN MUSCULOESQUELETICO ESTÁNDAR, firmado por Tecnólogo Médico especialista en Medicina Física y Rehabilitación debidamente colegiado	S/12.00
<b>LABORATORIO:</b>		
3	HEMOGRAMA COMPLETO	S/6.50
	GLUCOSA	S/5.00
	COLESTEROL	S/6.50
	GRUPO SANGUÍNEO Y FACTOR RH	S/4.50
	EXAMEN COMPLETO DE ORINA	S/4.50
4	EVALUACIÓN OFTALMOLÓGICA OCUPACIONAL ESTÁNDAR, Incluye los exámenes: <i>Agudeza visual</i> <i>Visión de colores (test de Ishihara)</i> <i>Refracción</i>	S/12.00
5	RADIOGRAFIA DE TORAX P-A (placa Digital), firmado por Médico Radiólogo.	S/20.00
6	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA OCUPACIONAL ESTÁNDAR	S/13.00
<b>SUB TOTAL</b>		S/96.00
<b>IGV</b>		S/17.28
<b>TOTAL</b>		<b>S/.113.28</b>

### **CONDICIONES:**

- *Pago adelantado.*
- *Precios unitarios detallados por examen, **SI Incluyen IGV.***
- *Los costos **NO** incluyen gastos de envío de resultados en físico a sus instalaciones.*
- *Las facturas son electrónicas. .*
- *Los protocolos son referenciales, consultar con su médico ocupacional o persona a cargo de SST de su empresa para afinarlos según matriz de riesgos por puesto de trabajo que él establezca.*
- *El presente protocolo médico ha sido solicitado por su empresa.*
- *Vigencia de cotización: 04 días.*
- *Sujeto a cambios, según la coyuntura socio-económica de la emergencia sanitaria.*

### **PROPUESTA INCLUYE:**

- **Resultados Online** hasta en 24 horas hábiles. En caso de sábado, lunes a las 10 am.
- **Reportabilidad al Instituto Nacional de Salud (INS)**
- **Personal médico y técnico registrado en el MINSA**
- **Acceso a nuestra plataforma virtual.** Se le hará llegar a través de un correo electrónico formal con los usuarios y contraseñas para acceso virtual a Resultados ONLINE, según nuestra política y restricciones de confidencialidad que obedecen a la Ley General de Salud (artículo 15° inciso b, artículo 25°) y Ley 29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo). Se les asignará un usuario y contraseña Administrativo (para personal administrativo: RRHH, asistente social, administrador, etc.) y Médico (para el médico ocupacional de la empresa). En caso nuestra plataforma no estuviera aún habilitada, se le enviará los resultados a su correo electrónico, previa coordinación.

### **NUESTRAS SEDES**

<b>Sede Sur:</b>
<b>Av. Tomas Marsano 2147- Surquillo. (Referencia: entre la Av. Villarán y la Av. Tomas Marsano).</b>
<b>Sede Norte:</b>
<b>Calle "A" Mz. "D" LOTE. 25, Urb. Panamericana Norte Industrial - Independencia (Referencia al costado del Mall Mega plaza).</b>