



**STARTUP FACILITADOR DE PROCESOS DE ATENCIÓN, PAGO DE CUENTAS Y MARKETING DE FIDELIZACIÓN PARA AUMENTAR EL TRÁFICO DE CONSUMIDORES A LOS DISCO BARES**

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

Víctor Pedro Herrera Gutiérrez

\_\_\_\_\_

Hugo López Prado

\_\_\_\_\_

Ricardo Padilla de la Portilla

\_\_\_\_\_

Jovan Stefan Reyes Ubilluz

\_\_\_\_\_

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63**

**Lima, 10 de setiembre de 2019**

Esta tesis

**STARTUP FACILITADOR DE PROCESOS DE ATENCIÓN, PAGO DE CUENTAS Y  
MARKETING DE FIDELIZACIÓN PARA AUMENTAR EL TRÁFICO DE  
CONSUMIDORES A LOS DISCO BARES**

Ha sido aprobada.

.....

Tomás Minauro La Torre (Jurado)

.....

Richard Moarri (Jurado)

.....

Alfredo Mendiola (Asesor)

.....

Carlos Aguirre (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mi esposa Maruja e hija Milagros Nicole, quienes con su amor y paciencia, me brindaron no sólo el apoyo físico y emocional sino también el motivo para seguir adelante y poder cumplir hoy un sueño más; a mis padres, Víctor Y Margarita, quienes con su ejemplo y dedicación, siempre fueron y serán mi ejemplo a seguir, y que gracias a ellos soy la persona que soy.

“Victor Herrera”

A mis padres, por su apoyo incondicional; a mi esposa, por compartir esta experiencia conmigo y apoyarme en todo el proceso y a mi madrina a la cual le mando un abrazo hasta el cielo.

“Hugo López Prado”

A mis padres María Jesús y Felipe, quienes me ayudaron a no rendirme para cumplir este objetivo, hoy les cumplo mi promesa de ser Magister; a mi esposa Ana, por apoyarme siempre en este duro camino y a mi hijo Ricardo Patricio, por ser esa última pieza motivadora que necesitaba para hacer esto realidad.

“Ricardo Padilla”

A mis padres, por enseñarme a cumplir mis sueños sin rendirme; a mi esposa, por alentarme, darme fortaleza y cariño en tiempos de estudios; y en especial a mi hija, por ser la razón que impulsó esta gran decisión de estudiar y poder construir ese futuro que quiero para nuestra familia. Orgulloso de tenerlos a mí lado.

“Jovan Reyes”

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. IDEA DE NEGOCIO</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	4
<b>1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	<b>4</b>
1.4.1. <i>Alcances</i> .....	4
1.4.2. <i>Limitaciones</i> .....	4
<b>2. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3. ESQUEMA DEL TRABAJO</b> .....	<b>6</b>
<b>2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4.1. FUENTES PRIMARIAS</b> .....	<b>8</b>
2.4.2. <i>Fuentes secundarias</i> .....	9
<b>2.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	<b>9</b>
2.5.1. <i>Análisis SEPTE</i> .....	9
2.5.2. <i>Las cinco fuerzas de Porter</i> .....	10
2.5.3. <i>Canvas</i> .....	10
2.5.4. <i>Marketing</i> .....	10
2.5.5. <i>Operaciones</i> .....	11
2.5.6. <i>Finanzas</i> .....	11
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. BARES</b> .....	<b>12</b>
3.1.1. <i>Definición de bares</i> .....	12
3.1.2. <i>Tipos de bares</i> .....	13
<b>3.2. NEGOCIOS DIGITALES</b> .....	<b>13</b>
3.2.1. <i>Definición de E-Commerce</i> .....	14
3.2.2. <i>Características de negocios digitales</i> .....	14
3.2.3. <i>Aplicaciones digitales</i> .....	15
<b>3.3. ORQUESTADORES DE REDES</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4. BENEFICIOS DE LA TECNOLOGÍA</b> .....	<b>17</b>
<b>3.5. JUICIO DE EXPERTOS</b> .....	<b>18</b>
<b>4. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA</b> .....	<b>19</b>
4.1.1. <i>Limitaciones</i> .....	19
4.1.2. <i>Estimación del tamaño del mercado</i> .....	20
4.1.3. <i>Crecimiento de mercado</i> .....	21
<b>4.2. COMPORTAMIENTO DE LOS USUARIOS EN RESTAURANTES QUE UTILIZAN PROCESOS SIMILARES A LOS BARES</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3. INTERNET EN EL PERÚ</b> .....	<b>22</b>
<b>4.4. ESTIMACIÓN DE MERCADO POTENCIAL Y LA DEMANDA</b> .....	<b>23</b>
<b>4.5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>23</b>
<b>5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1. CASOS DE ÉXITO DE TECNOLOGÍA EN RESTAURANTES Y BARES</b> .....	<b>24</b>
<b>5.2. ANÁLISIS EN EMPRESAS</b> .....	<b>25</b>
<b>5.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b> .....	<b>29</b>

<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO A MOZOS.....</b>	<b>31</b>
6.1.1.	<i>Definición del problema.....</i>	31
6.1.2.	<i>Objetivos de la investigación.....</i>	31
6.1.3.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	31
6.1.4.	<i>Método y herramientas de investigación.....</i>	32
6.1.5.	<i>Ficha Técnica.....</i>	32
6.1.6.	<i>Resultado del Focus Group.....</i>	32
<b>6.2.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO A EXPERTOS.....</b>	<b>33</b>
6.2.1.	<i>Definición del problema.....</i>	33
6.2.2.	<i>Objetivos de la investigación.....</i>	33
6.2.3.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	33
<b>6.2.4.</b>	<b>MÉTODO Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>34</b>
6.2.5.	<i>Ficha Técnica.....</i>	34
6.2.6.	<i>Resultados.....</i>	35
<b>6.3.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO A USUARIOS DE BARES.....</b>	<b>35</b>
6.3.1.	<i>Definición del problema.....</i>	35
6.3.2.	<i>Objetivos de la investigación.....</i>	36
6.3.3.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	36
6.3.4.	<i>Método y herramientas de investigación.....</i>	36
6.3.5.	<i>Ficha Técnica.....</i>	36
6.3.6.	<i>Resultados.....</i>	37
6.3.7.	<i>Conclusiones.....</i>	38
<b>6.4.</b>	<b>ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....</b>	<b>38</b>
6.4.1.	<i>Limitaciones.....</i>	38
6.4.2.	<i>Estimación del tamaño de mercado.....</i>	38
6.4.3.	<i>Variación del tamaño del mercado.....</i>	39
6.4.4.	<i>Método estadístico utilizado para el cálculo de la muestra de encuestas.....</i>	40
6.4.5.	<i>Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda.....</i>	41
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>47</b>
<b>7.1.</b>	<b>ANÁLISIS SEPTÉ.....</b>	<b>47</b>
<b>7.2.</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....</b>	<b>49</b>
<b>7.3.</b>	<b>MATRIZ EFE.....</b>	<b>50</b>
<b>7.4.</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>51</b>
<b>7.5.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO – CANVAS.....</b>	<b>52</b>
7.5.1.	<i>Segmento de Clientes.....</i>	52
7.5.2.	<i>Propuesta de Valor.....</i>	52
7.5.3.	<i>Canales.....</i>	53
7.5.4.	<i>Relación con los clientes.....</i>	53
7.5.5.	<i>Flujo de ingresos.....</i>	54
7.5.6.	<i>Recursos clave.....</i>	54
7.5.7.	<i>Actividades clave.....</i>	54
7.5.8.	<i>Socios clave.....</i>	54
7.5.9.	<i>Estructura de costos.....</i>	54

<b>8.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>56</b>
<b>8.1.</b>	<b>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	<b>56</b>
<b>8.2.</b>	<b>PÚBLICO OBJETIVO.....</b>	<b>56</b>
<b>8.3.</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>57</b>
<b>8.4.</b>	<b>MIX DE MARKETING .....</b>	<b>57</b>
8.4.1.	<i>Estrategia de Producto.....</i>	57
8.4.2.	<i>Consideraciones en el proceso de reserva de las mesas.....</i>	60
8.4.3.	<i>Estrategia de Precio .....</i>	60
8.4.4.	<i>Estrategia Plaza .....</i>	61
8.4.5.	<i>Estrategia de Promoción.....</i>	62
8.4.6.	<i>Estrategia de Procesos .....</i>	64
8.4.7.	<i>Estrategias de Personal .....</i>	64
8.4.8.	<i>Estrategias de Productividad.....</i>	65
8.4.9.	<i>Estrategia de Entorno Físico o evidencia.....</i>	66
8.4.10.	<i>Indicadores de Control.....</i>	66
<b>9.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>9.1.</b>	<b>DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y TÉCNICA DE LA SOLUCIÓN .....</b>	<b>69</b>
9.1.1.	<i>Registro de bares y consumidores .....</i>	69
9.1.2.	<i>Proceso de interacción de bares y consumidores a través del aplicativo.....</i>	70
9.1.3.	<i>Indicadores de gestión y resultados.....</i>	70
9.1.4.	<i>Plataformas web .....</i>	70
9.1.5.	<i>Módulo de integración de servicios .....</i>	71
9.1.6.	<i>Herramienta utilizada por el usuario consumidor.....</i>	71
9.1.7.	<i>Diagrama de Procesos.....</i>	79
<b>9.2.</b>	<b>CADENA DE VALOR EMPRESA .....</b>	<b>81</b>
9.2.1.	<i>Gestión Financiera, administración y legal.....</i>	81
9.2.2.	<i>Gestión del capital humano .....</i>	82
9.2.3.	<i>Gestión de desarrollo tecnológico .....</i>	82
9.2.4.	<i>Productividad .....</i>	82
9.2.5.	<i>Marketing y ventas.....</i>	83
9.2.6.	<i>Soporte y fidelización.....</i>	83
<b>9.3.</b>	<b>GESTIÓN DE PROVEEDORES.....</b>	<b>83</b>
<b>9.4.</b>	<b>RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>85</b>
9.4.1.	<i>Visión.....</i>	85
9.4.2.	<i>Misión.....</i>	86
9.4.3.	<i>Valores .....</i>	86
9.4.4.	<i>Estructura organizacional.....</i>	86
9.4.5.	<i>Plan de reclutamiento y selección .....</i>	87
9.4.6.	<i>Programa de inducción .....</i>	88
9.4.7.	<i>Tipos de contratos a emplear.....</i>	88
9.4.8.	<i>Horarios de trabajo .....</i>	89
9.4.9.	<i>Escala salarial .....</i>	89
9.4.10.	<i>Estimación de crecimiento de personal .....</i>	89

<b>9.5. ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>90</b>
<b>9.5.1. Constitución de la empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>9.5.2. Recursos para la implementación de la oficina .....</b>	<b>91</b>
<b>10. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>92</b>
<b>10.1. CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS GENERALES .....</b>	<b>92</b>
<b>10.2. CONSIDERACIONES SOBRE LA DEMANDA .....</b>	<b>92</b>
<b>10.3. CONSIDERACIONES SOBRE LOS GASTOS.....</b>	<b>93</b>
<b>10.4. CONSIDERACIONES RELACIONADAS A LAS VENTAS .....</b>	<b>93</b>
<b>10.5. CONSIDERACIONES RELACIONADAS AL VALOR TERMINAL .....</b>	<b>94</b>
<b>10.6. PROYECCIÓN DE VENTAS Y GASTOS.....</b>	<b>94</b>
<b>10.6.1. Proyección de ventas.....</b>	<b>94</b>
<b>10.6.2. Proyección de gastos .....</b>	<b>96</b>
<b>10.6.3. Estimación de las inversiones .....</b>	<b>97</b>
<b>10.7. ESTADO DE RESULTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS .....</b>	<b>98</b>
<b>10.8. CAPITAL DE TRABAJO.....</b>	<b>99</b>
<b>10.9. FLUJO ECONÓMICO PROYECTADO.....</b>	<b>100</b>
<b>10.10. ANÁLISIS DE RIESGOS DE PUNTOS CRÍTICOS O PUNTO MUERTO.....</b>	<b>102</b>
<b>10.11. ANÁLISIS PONDERADO SOBRE LOS FLUJOS PROYECTADOS .....</b>	<b>103</b>
<b>10.12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>11. PLAN DE RIESGO.....</b>	<b>105</b>
<b>11.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>105</b>
<b>11.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS .....</b>	<b>109</b>
<b>11.3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Segmentación Lima Metropolitana por distrito y zona .....	20
Ilustración 2: Segmentación Lima Metropolitana por segmentación y rango de edad .....	21
Ilustración 3: Ingresos mensuales por escenarios .....	44
Ilustración 4: Número de bares afiliados mensualmente .....	45
Ilustración 5: Ingresos anuales por escenario .....	45
Ilustración 6: Número de bares afiliados anualmente .....	46
Ilustración 7: Esquema modelo de negocio Canvas.....	52
Ilustración 8: Logotipo del App .....	58
Ilustración 9: Módulo 1 - Ingreso al App .....	72
Ilustración 10: Módulo 2 - Registro al App.....	72
Ilustración 11: Módulo 3 - Elegir el Bar.....	73
Ilustración 12: Módulo 4 - Crear el evento.....	73
Ilustración 13: Módulo 5 - Invita a tus amigos al evento.....	74
Ilustración 14 - Módulo 6 - Pantalla de aceptación de invitación al evento.....	74
Ilustración 15: Módulo 7 - Resumen de consumo individual .....	75
Ilustración 16: Módulo 8 - Resumen individual de consumo .....	75
Ilustración 17: Módulo 9 - Forma de pago .....	76
Ilustración 18: Módulo 10 - Pago individual .....	77
Ilustración 19: Módulo 11 - Evento individual.....	77
Ilustración 20: Módulo 12 - Calificación y Recomendaciones. ....	78
Ilustración 21: Administración de mesas para el Bar .....	78
Ilustración 22: Detalle de mesa .....	79
Ilustración 23: Proceso ToBe para el consumidor .....	64
Ilustración 24: Proceso ToBe para el Bar .....	64
Ilustración 25: Cadena de valor.....	81
Ilustración 26: Organigrama.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados encuesta 50 mejores restaurant a nivel mundial .....	1
Tabla 2: Categorías de quejas de consumidores sobre restaurantes.....	1
Tabla 3: Quejas sobre la calidad de servicio.....	2
Tabla 4: Esquema de trabajo.....	7
Tabla 5: Tipos de bares .....	13
Tabla 6: Ejemplos de modelos de negocio .....	15
Tabla 7: Ejemplos de modelos de negocio .....	16
Tabla 8: Factores críticos de éxito para una startup .....	18
Tabla 9: Crecimiento de mercado .....	22
Tabla 10: Casos de éxito de aplicativos en restaurantes y bares .....	24
Tabla 11: Factores críticos de éxito comparativo con otras empresas .....	26
Tabla 12: Factores críticos de éxito con base en expertos.....	29
Tabla 13: Factores de éxito de E-Bar .....	30
Tabla 14: Ficha técnica entrevista a mozos.....	32
Tabla 15: Cuadro de resultado de Focus Group .....	32
Tabla 16: Ficha técnica entrevista a expertos.....	34
Tabla 17: Perfil de expertos .....	34
Tabla 18: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos .....	35
Tabla 19: Ficha técnica encuesta a usuarios de bares .....	36
Tabla 20: Cuadro de resultados de encuestas .....	37
Tabla 21: Cálculo del Tamaño del mercado .....	39
Tabla 22: Población por grupos de edad y NSE – Lima Metropolitana.....	39
Tabla 23: Cálculo de la variación del tamaño del mercado .....	39
Tabla 24: Mercado potencial luego de filtrar con la ficha del mercado objetivo .....	41
Tabla 25: Factores optimista, moderado y pesimista .....	41
Tabla 26: Factores de frecuencia asistencia al bar.....	42
Tabla 27: Datos utilizados para la estimación de la demanda.....	43
Tabla 28: Demanda potencial estimada - escenario optimista .....	43
Tabla 29: Demanda potencial estimada - escenario moderado.....	43
Tabla 30: Demanda potencial estimada - escenario pesimista.....	43
Tabla 31: Cuadro Análisis SEPTE .....	47
Tabla 32: Fuerzas competitivas de Porter.....	49
Tabla 33: Cuadro Matriz EFE .....	50
Tabla 34: Cuadro de acciones estratégicas .....	51
Tabla 35: Comparativo de atributos de Apps de posibles competidores. ....	59
Tabla 36: Indicadores y plan de acción para consumidores.....	66
Tabla 37: Indicadores y plan de acción para bares.....	67
Tabla 38: Costo Pc Tipo Servidor.....	84
Tabla 39: Cotización de servidores .....	84
Tabla 40: Costo licencias por servidores.....	85
Tabla 41: Proyección de escala salarial personal .....	89
Tabla 42: Estimación de crecimiento de personal .....	89
Tabla 43: Gastos de constitución de la empresa.....	90
Tabla 44: Recurso para la implementación de la empresa .....	91
Tabla 45: Proyección de ventas - escenarios optimista, moderado y pesimista .....	94
Tabla 46: Proyección de gastos .....	96
Tabla 47: Equipos de cómputo.....	97
Tabla 48: Depreciación.....	97
Tabla 49: Estado de Resultados (Escenario Optimista).....	98
Tabla 50: Estado de Resultados (Escenario Moderado).....	98
Tabla 51: Estado de Resultados (Escenario Pesimista) .....	99
Tabla 52: Capital de trabajo (Escenario Optimista).....	99

Tabla 53: Capital de trabajo (Escenario Moderado).....	99
Tabla 54: Capital de trabajo (Escenario Pesimista) .....	99
Tabla 55: Flujo económico proyectado - Escenario Optimista.....	100
Tabla 56: Flujo económico proyectado- Escenario moderado.....	101
Tabla 57: Flujo económico proyectado - Escenario Pesimista .....	101
Tabla 58: Análisis de puntos críticos.....	102
Tabla 59: Escenarios: Pesimista, moderado y Optimista.....	102
Tabla 60: Identificación de Riesgos y Gestión de Riesgos .....	105
Tabla 61: Clasificación del riesgo. ....	109
Tabla 62: Valorización de los riesgos internos y externos .....	110

## Víctor Pedro Herrera Gutiérrez

Profesional con más de 15 años de experiencia en la gestión financiera, orientado al logro de objetivos, buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en equipo, habilidad para promover y gerenciar el cambio, buen conocimiento del idioma inglés y manejo de sistemas computarizados.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### INTRALOT DE PERU S.A.C.

Compañía Transnacional Griega, pionera a nivel mundial en proveer sistemas integrados para la administración de loterías, juegos innovadores, y en la gestión de apuestas deportivas. En Perú administra la Tinka, Te Apuesto, Kábala, entre otros.

#### Financial Accounting Coordinator

May. 2014 – Actualidad

Responsable de controlar las operaciones contables para el cierre mensual y anual de la empresa. Responsable de revisar y analizar las variaciones del presupuesto (Real – Budget) y detallar los respectivos comentarios. Responsable de elaborar los reportes (QRI, MRI), informes, ratios financieros consolidados y comparativos para la Casa Matriz o Gerencia General, toda la información financiera a través del sistema Oracle Hyperion. Responsable del control de adelantos y rendiciones. Encargado de atender a las empresas auditoras financieras. Responsable del control de los inventarios de suministros, coordinar las visitas a campo con implicancia Financiera Contable (Toma de inventario, puntos de ventas, etc.) Responsable de implementar las mejoras continuas para el área Financiera; Responsable de supervisar al personal a cargo: 03 Analistas Contables.

#### Financial Analyst (Caribe y Latinoamérica)

Jul. 2013 – Abr. 2014

Responsable del análisis y la elaboración de reportes y Estados Financieros (Balance Sheet, P&L) para América Central y el Caribe (Surinam, Rep. Dominicana, México, Jamaica, St. Lucia y Miami), Del seguimiento y actualización del Budget, Forecast (UFC) y el Realizado; de la elaboración del Flujo de caja (Cash Flow) para la filial en Suriname; del Análisis del CAPEX, de la supervisión de la posición de bancos de todas las filiales; del Control y registro de las transacciones intercompanies (ICT), Responsable del reporting de la información a Casa Matriz (Grecia); Comunicación y coordinación constante con las filiales del Caribe, América central y Grecia. Personal a cargo: 01 Analista Financiero Junior.

Logros:

- Se mejoró los procesos del control financiero y la contratación de un personal de tesorería, elaboración del Cash Flow (método indirecto) para la buena toma de decisiones,
- Se redujo el tiempo del procesamiento de la elaboración de EE.FF. y su ingreso al Hyperion mediante formatos estandarizados.
- Se implementó la emisión de facturas electrónicas.
- Se implementó el pago de comisiones aplicado con la recaudación.
- Se implementó el nuevo proceso de recepción, registro y pago de facturas a proveedores (Electrónico).
- Responsable en la identificación de operaciones inusuales y sospechosas como Oficial de Cumplimiento.

#### RELIMA AMBIENTAL S.A.

Pertenece al Holding Brasileiro SOLVI – Soluciones para la Vida; Líder en áreas de Saneamiento, Manejo y Gestión de Residuos, Rellenos Sanitarios, Mantenimiento de Áreas Verdes.

#### Supervisor de Finanzas

May. 2012 – Mar. 2013

Responsable del control y administración de los fondos de la empresa, de la elaboración de reportes financieros para el directorio y casa matriz (Brasil): endeudamiento, presupuestos, flujo de caja real y proyectado; del análisis de EE.FF., Responsable de la gestión integral de Tesorería, de la supervisión de las cobranzas de los clientes Privados y Públicos, de las negociaciones con entidades financieras para la solicitud de financiamientos de corto, mediano

y largo plazo: pagarés, Leasing, leaseback, cartas fianza; de la correcta administración de los seguros patrimoniales de la empresa, renovaciones, endosos y seguimientos de siniestros, SOAT, etc.; Administrador de plataformas bancarias (Telecredito Web, Telebanking, Interbank y BBVA Cash) Responsable del fondo fijo de la empresa. Personal a cargo: 2 (Asistente de Cobranzas, Tesorera).

Logros:

- Se sistematizó los procesos de tesorería a través de entidades financieras,
- Se implementó el pago masivo de las detracciones obteniendo un ahorro en comisiones para la empresa, negocio y cotizo tasas bastante competitivas para las operaciones que la empresa requiera.
- Se inculcó el trabajo en equipo de manera tal que el clima laboral en mi área es una de las mejores de la empresa.

**ARIS INDUSTRIAL S.A.**

(Antes San Miguel Industrial S.A.) Empresa Industrial de capital peruano dedicada a la fabricación de productos químicos, tejidos Barrington y Cerámicos

**Analista de Finanzas Set. 2008 – Mar. 2012**

Encargado del control y administración de los fondos de la empresa, de la elaboración de reportes para el directorio: posición de bancos, endeudamiento, presupuestos, flujo de caja proyectado por cada Unidad de Negocio, revisión y elaboración de los covenants - CAPEX; control y administración de las letras de clientes negociadas con el banco (Dscto. y cobranzas), pagarés (trade y working capital), factoring internacional, cartas de crédito y cobranzas exterior, emisión de cartas fianzas, pagos masivo electrónicos o cheques, pago de DUAS, detracciones e impuestos, cotización, control y revisión de los arrendamientos financieros (leasing – mediano plazo) Responsable de la correcta administración de los seguros patrimoniales de la empresa, Encargado de las negociaciones directa con todas las entidades financieras de la empresa. Personal a cargo: 3 (Asistente, Cajero y Gestor).

Logros:

- Se implementó el sistema SAP (Key user) para finanzas;
- Me encargué del desarrollo de un sistema para el control de las letras (500/semanal) en SAP;
- Se sistematizó la mayoría de procedimientos de tesorería a través de entidades financieras, negocio y cotizo tasas basta atractivas para las operaciones que la empresa requiera.
- Fui auditor 5S y responsable del la implementación de Mejora Continua;
- Se inculcó el trabajo en equipo de esta manera el clima laboral en mi área ha mejorado sustancialmente.

**LG ELECTRONICS PERU S.A.**

Compañía Transnacional Coreana dedicada a la importación y comercialización de productos electrónicos de última generación.

**Analista de Finanzas**

**Nov. 2003 – Ago. 2008**

Encargado de conciliaciones bancarias (diarias), análisis de cuentas por pagar y por cobrar a nivel intercompany; elaboración de reportes para Casa Matriz (Corea), del pago a proveedores locales y del exterior; preparación y control de los pagos de retenciones y detracciones; de la coordinación, revisión y registro de operaciones con entidades financieras (BCR, Pagarés, Overnight, Venta de Dólares, factoring); del control y conciliación de las tarjetas corporativas de la empresa (60); responsable de la caja chica, del archivamiento de los vouchers emitidos en el periodo y labores como cajero

Logros:

- Se implementó sistemas electrónicos bancarios (Telebanking, Citidirect, y Bbva Cash).
- Se implementó con el BBVA la mejora de varios de sus productos: Confirming, Pago masivo por el Continet, Visa Corporate, los cuales fueron implementados de manera satisfactoria en la empresa. Implementé una política de control para el uso indebido de las tarjetas corporativas.

**OSIPTEL**

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones - Empresa Reguladora de Servicios de Telecomunicaciones.

**Asistente**

**Abr. 2003 – Oct. 2003**

Asistente en el área de Finanzas, responsable de controlar los ingresos y egresos de la institución (facturas, boletas, rendiciones de gastos, Aportes, Recibos de Caja); de la elaboración y control de las planillas de Pago a Proveedores vía Electrónica o Cheques, de los Comprobantes de Retención y Detracción; del registro contable de las transacciones financieras al Sistema de Tesorería; del archivo del área y labores como cajero receptor - pagador.

Logros:

- Se implementó sistemas electrónicos bancarios (Telecredito, Telebanking, Citidirect, y Siete+) a través de las principales entidades financieras,
- Se mejoró los procedimientos internos para el desempeño de mis labores.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 - 2019
Master Business in Administration (MBA)	
UPC GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2013
Gerencia de Créditos y Cobranzas	
Fundamentos de Finanzas Corporativas	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2010
Planeamiento Financiero	
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	1997 - 2001
Bachiller de Contabilidad	

**OTROS ESTUDIOS**

CIBERTEC: Excel Master – Nivel Avanzado	2008
ICPNA: Inglés Avanzado	1999 - 2001
Sistemas ERP:	
• ERP – Sistema Milenium (AR,AP,GL)	
• ERP – Sistema SAP All in One	
• ERP – Sistema ORACLE	
• ERP (Reporting) – Sistema Hyperion	

**Hugo López Prado**

**Profesional con 12 años de experiencia en el Sistema Financiero** con sólida formación de valores, persona proactiva con habilidades para trabajar bajo presión, en equipo y lograr objetivos, así también identificación de oportunidades de mejoras que generen valor en la empresa.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **BANCO DE CREDITO DEL PERU**

#### **Supervisor de agencia**

**octubre 2012 – febrero 2018**

- Monitorear y supervisar las operaciones bancarias a fin de asegurar la correcta ejecución.
- Encargado de evaluar a los posibles clientes para ofrecer los productos del banco.
- Responsable del cumplimiento de las metas de ventas de créditos, tarjetas de crédito y tipo de cambio, así también de las metas del área operativa (venta de seguros y tipo de cambio)
- Brindar asesoría sobre productos de inversión como fondos mutuos y depósitos a plazos.

#### **Promotor Principal**

**diciembre 2008 – setiembre 2012**

- Atención del cliente.
- Realizar las funciones del supervisor en su ausencia (backup)
- Venta de seguros.

#### **Promotor de servicios**

**octubre 2006 – noviembre 2008**

- Atención del cliente.
- Venta de seguros.

### **COMPLEJO HOSPITALARIO SAN PABLO**

#### **Asistente de facturación**

- Verificación y validación de documentos de los pacientes atendidos.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en MBA

UNIVERSIDAD PRIVADA DE SAN MARTIN DE PORRES

2002 - 2009

Licenciado en Economía

## **OTROS ESTUDIOS**

CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS BANCARIOS "CEPEBAN"

2000 - 2001

Administración bancaria

**Ricardo Padilla de la Portilla**

Profesional con 12 años experiencia en el área comercial de empresas trasnacionales de consumo masivo, con amplios conocimientos de diferentes tipos de negocios.

Sólido conocimiento de canales de venta: distribuidores, mayoristas, supermercados, farmacias, institucional, retail y online. Proactivo, creativo y con iniciativa, con capacidad para comunicarse a todo nivel y preparado para trabajar en equipo de manera organizada, planificada y bajo presión.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **BELIA TRADING PERU S.A.**

#### **Trader Company del Grupo Yanbal**

##### **Jefe Comercial**

**Mayo 2018 – Actualidad**

- Líder del equipo de ventas de nuevos clientes para el grupo Yanbal Perú, logrando un crecimiento del 100% de las ventas al cierre de Julio 2019.
- Encargado del desarrollo de nuevos clientes, productos y canales de venta para la compañía.
- A cargo de un equipo de 4 vendedores, 2 compradores y 1 supervisor de calidad.
- Responsable de la venta del inventario excedente de premios y promociones del grupo Yanbal.

### **PHILIPS PERUANA S.A.**

#### **Key Account Manager**

**Febrero 2015 - Mayo 2018**

- Gerenciamiento del negocio de Electrodomésticos y Cuidado Personal para todo el canal Retail y Online (40% de la facturación de la compañía).
- Negociación directa con los gerentes de la categoría de las cadenas departamentales.
- A cargo de un equipo de 30 promotoras y 2 supervisoras de venta a nivel nacional.
- Manejo del presupuesto de inversión del canal.
- Responsable de generar las actividades promocionales para el canal.

### **NESTLÉ PERÚ S.A.**

#### **Category Manager Confeitería**

**Octubre 2013 - Febrero 2015**

- Gerenciamiento de la categoría de Chocolates, Galletas y Panetones para el canal moderno a nivel nacional (Cadenas de Supermercados y Cash and Carry).
- Responsable de la elaboración del plan anual de la categoría por cliente.
- Manejo de un equipo de 3 representantes de ventas (1 por cadena de supermercados) y un practicante de Trade Marketing.
- Responsable de generar las actividades y plan promocional x categoría.
- Manejo del presupuesto del canal \$ 2.2 MM.

### **DIAGEO PERU S.A.**

#### **Costumer Marketing Analyst Modern Trade**

**Setiembre 2011 - Setiembre 2011**

- Manejo del presupuesto del canal \$1.2 MM.
- Encargado de las actividades de Trade Marketing, Category Platforms y Category Promotion para el canal moderno (Supermercados y Grifos) para los mercados de Perú, Ecuador y Bolivia.

- Desarrollo de promociones al consumidor para clientes como SPSA, Tottus y Cencosud con resultados positivos mayores a 50% de ROI incremental.
- Encargado del manejo del material POP y activos para el canal moderno a nivel nacional.
- Encargado de garantizar la ejecución brillante en el punto de venta a través del equipo de mercaderistas (25 mercaderistas y 3 supervisores).
- Líder de la implementación de category management y exhibiciones en el punto de venta. Desarrollo de lineamientos de exhibición, planogramación y capacitación en temas de ejecución brillante en el punto de venta para el equipo de mercaderistas.
- Encargado de la planeación comercial de productos para las campañas promocionales (packs promocionales de campaña navideña y lanzamiento de nuevos skus).
- Encargado de la implementación en el PDV de la campaña DA UN PASO ARRIBA de Johnnie Walker Red Label. (1,500 PDV activados entre Supermercados, Grifos y licorerías)

### **JOHNSON & JHONSON DEL PERÚ S.A.**

#### **Senior Sales Executive**

**Abril 2008 – Agosto 2011**

- Encargado de las cuentas de cadenas de farmacias más importantes para el canal y la compañía (Inka Farma, Fasa y Boticas y Salud).
- Gerenciar el desarrollo del negocio de los clientes del canal.
- Desarrollo, implementación y control de actividades promocionales en los clientes asignados.
- Gerenciar el desarrollo del negocio de los clientes del canal tradicional.
- Crecimiento de 18% versus Sep. YTD 09.
- Manejo de la cuenta más importante del canal a nivel nacional.
- Desarrollo, implementación y control de actividades promocionales en la zona (canal tradicional, Mayoristas y Supermercados de la zona).

### **CIOROX PERU S.A.**

#### **Key Account Supervisor**

**Mayo 2006 – Marzo 2008**

- Supervisor de 7 distribuidores en Lima (250 vendedores).
- Manejo de los recursos asignados para el logro de los objetivos.
- Participar en la planificación de actividades mensuales, así como de los planes anuales a implementar en los clientes del canal.
- Proveer al Gerente de Ventas de la información al cierre de cada mes de todas las categorías para evaluar resultados versus el forecast.

### **CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.**

#### **Coordinador de Trade Marketing**

**Mayo 2005 – Noviembre 2005**

- Desarrollo, implementación y control de promociones y estrategias de fidelización.
- Control y administración del presupuesto de fidelización.
- Administración del equipo de anfitriónaje.
- Implementación de capacitaciones en temas de trade marketing para la FFVV, mercaderistas, anfitrionas y clientes.
- Desarrollo del plan anual de fidelización.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en MBA

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

1999 - 2004

Bachiller en Ingeniería Industrial

## **Jovan Stefan Reyes Ubilluz**

Profesional con más de 5 años de experiencia en áreas de Inteligencia Comercial y Campañas, generando valor en la búsqueda de clientes con perfiles potenciales que aseguren la meta en colocaciones, así como oportunidades de crecimiento de mercado y Sow.

Experiencia en manejo de proyectos de tecnología, construcción de modelos estructurados y no estructurados de data histórica de la compañía creando reporte de alto nivel para la toma de decisiones.

Experiencia en 4 años de consultaría a clientes para proyectos de Inteligencia de Negocios, venta de productos y desarrollo de soluciones BI.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MIBANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.**

Mibanco – Sector bancario perteneciente al grupo Credicorp – Líder en Microfinanzas a nivel Latinoamerica

#### **Analista Senior de Campañas Comerciales**

**Marzo 2017 – Actualidad**

Liderar el lanzamiento de campañas comerciales, generación de leads potenciales y distribución por los canales estratégicos.

- Identificar oportunidades de negocio mediante el análisis de la información interna y externa del sistema financiero para captar potenciales microempresarios a la cartera de clientes del Banco.
- Desarrollo de estrategias comerciales para impulsar los diferentes productos de Mibanco hacia la red de agencias (búsqueda de perfiles y beneficios)
- Desarrollar el plan de marketing hacia el cliente interno a través de estrategias de comunicación, reconocimientos, y otras actividades que permitan mejorar la productividad de cada agencia Mibanco.
- Generar las bases de campañas comerciales del Banco y distribuirlas por los diferentes canales del banco.
- Medir los resultados de las campañas comerciales a través de cuadros de mando integral e identificar oportunidades de mejora para el siguiente periodo.
- Controlar el nivel de morosidad del banco a través de identificación de perfiles de clientes buenos.

#### **FINANCIERA QAPAQ S.A.**

Financiera Ecuatoriana

#### **Especialista de Campañas Comerciales – División de Riesgos Agosto 2016 - Marzo 2017**

- Participación en proyecto modelo estadístico de segmentación de clientes y no clientes del Banco para evaluación de solicitudes de préstamos bancarios y de comportamiento.

- Búsqueda de oportunidades con clientes del Banco a través de perfiles potenciales y captación de nuevos clientes del Sistema Financiero.
- Negociar con proveedores (Adquisición de Data Enrichment para incrementar contactabilidad de clientes.
- Medir los resultados de las campañas comerciales e identificar oportunidades de mejora en las estrategias utilizadas.
- Desarrollo de reportes de control de cartera de clientes (Morosidad, condonaciones, desagios, refinanciamientos).
- Generar las bases de campañas comerciales y optimizar los procesos.

### **CREDISCOTIA S.A.**

Financiera del grupo Scotiabank

#### **Analista de Inteligencia de Negocios**

**Octubre 2013 - Noviembre 2015**

Liderar un equipo de trabajo de Inteligencia de Negocios para investigar el sector bancario buscando oportunidades de crecimiento en participación y clientes, así como también buscando una buena gestión a través de los canales.

- Encargado de la administración de campañas comerciales de Crediscotia (Búsqueda de oportunidades según perfiles de personas, segmentación y medición de resultados)
- Desarrollo de estrategias para impulsar los productos de Tarjetas de crédito UNICA, MASTERCARD y préstamos personales enfocado a clientes de Consumo.
- Desarrollo de estrategias CRM para fidelización de tarjeta de crédito a través de investigación del comportamiento del cliente (consumo frecuente de la línea de la TC) para otorgar promociones dirigidas.
- Desarrollo de estrategias de 1er consumo para activación de tarjeta de crédito y pendientes de emboce.
- Buscar oportunidades (segmentos) en el mercado a través de la información del sistema financiero enfocado a otorgar productos de consumo y a su vez monitorear la participación de CrediScotia mensualmente.
- Optimizar procesos de generación de bases de campaña, proyectos de automatización.
- Encargado de seguimiento de gestión Call Center interno SCI y desarrollo de estrategias para mejorar las ventas constantemente.

### **AVANCES TECNOLOGICOS S.A**

Empresa consultora de desarrollo de proyectos BI

#### **Especialista de Soluciones tecnológicas de BI**

**Julio 2012 - Setiembre 2013**

Formar parte de un grupo de consultores especializados en desarrollo e implementación de proyectos de BI en las empresas.

- Responsable de realizar consultorías a empresas de distintos rubros para levantamiento de información y desarrollo de soluciones de Inteligencia de Negocios (BI).
- Participación en proyectos Telefónica del Perú, Ripley, Prima AFP (Desarrollo de datamarts, soluciones de extracción de información y desarrollo de cuadros de mando integral de indicadores).

### **MICROSOFT PERU S.A.C**

Empresa Lider en Tecnologías Microsoft Peru

#### **Especialista de Soluciones Tecnológicas**

**Noviembre 2011 - Julio 2012**

Encargado de la venta de tecnologías Microsoft de productos de lanzamiento al mercado.

- Participación en talleres y conferencias de las nuevas tecnologías Microsoft BI 2012 que se lanzarían al mercado (Integration Services, Analysis Service, Reporting Services, Sharepoint, Office 365, Power Pivot, Power View).
- Pre ventas de tecnología BI a cuentas corporativas de Microsoft (Presentaciones a personal estratégico Power Users) a través de demos personalizadas con la información del cliente según su necesidad. Clientes (BCP, Repsol, Bolsa de Valores, Movistar y otros).
- Participación en proyectos de implementación de soluciones BI (Ministerio de Transporte de Comunicaciones).
- Participación en Conferencias TechNet Summit a público dirigido.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 - 2019
Maestría en MBA	
UNIVERSIDAD PRIVADA DE CIENCIAS APLICAS UPC	2012 - 2013
Diplomado en Gestión Estrategia de la Información para Inteligencia de Negocios	
UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	2001 - 2005
Licenciado en Ingeniería de Computación y Sistemas	

### **OTROS ESTUDIOS**

ICPNA: INGLÉS AVANZADO	2018 - 2019
<b>Experiencia de Voluntariado y/o Skills</b>	
• MAGIS – Facilitador	2015

## Resumen Ejecutivo

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: “Startup facilitador de procesos de atención, pago de cuentas y marketing de fidelización para aumentar el tráfico de consumidores a los disco bares”

Autor(es):

Herrera Gutiérrez, Víctor Pedro

López Prado, Hugo

Padilla de la Portilla, Ricardo

Reyes Ubilluz, Jovan Stefan

Resumen:

En la actualidad, los startups que pertenecen al modelo de negocio del tipo orquestadores de redes son utilizados en diferentes sectores de negocio, facilitando sus operaciones y mejorando el servicio al cliente a través de la tecnología. Es así que, teniendo conocimiento de un sector desatendido, se opta por el desarrollo de una solución orientada al segmento de bares, donde estos puedan utilizar el modelo de negocio mencionado en sus locales; así como lo vienen haciendo empresas grandes como Uber, Fandango, 24/7, entre otras.

La idea de negocio que se ha planteado en el siguiente trabajo es la de ser intermediadores entre los bares y los consumidores, en la cual los consumidores puedan seleccionar el bar, realizar reservas de mesas en cualquiera de los diferentes bares afiliados, elegir piqueos y tragos, pagar la cuenta de manera individual, en conjunto o dividirla de acuerdo a la conveniencia de los consumidores. Por parte del bar, podrán tener mayor información de sus clientes, presentar la carta del local, enviar promociones al aplicativo y brindar una solución de pago rápida y eficaz para sus clientes.

Según lo expuesto en el párrafo anterior, el objetivo del presente proyecto de negocio es evaluar la viabilidad operativa, económica y comercial para que el aplicativo sea atractivo y utilizado en los bares del distrito de Miraflores y Barranco.

Para tal fin, fue necesario realizar distintas investigaciones. Se realizaron entrevistas a expertos en bares, lo cual es fundamental para testear la idea de negocio. Se aplicó la

técnica focus group con mozos de locales objetivo, para conocer las principales quejas y requerimientos que tienen los clientes en el bar y, a la vez, conocer su opinión frente al uso de la tecnología en este tipo de locales. Finalmente, se realizaron entrevistas a usuarios de bares, para medir el nivel de utilización del aplicativo. Luego de la investigación, se concluyó que existe la aceptación de parte de los expertos frente a la idea de negocio, así mismo, otorgaron aportes positivos para mejorar o cambiar el producto; los mozos también tuvieron una opinión positiva frente a la aplicación presentada y se mostraron a favor de la implementación en su local de trabajo.

Cabe resaltar que el estudio de mercado se realizó en los bares de los distritos de Barranco y Miraflores, así, se trabajó con una muestra representativa del nivel socioeconómico A y B de las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana.

Luego de la investigación del mercado, se realizó el análisis SEPTE, que ayudó a analizar los factores externos que puedan afectar positiva o negativamente la implementación de la idea de negocio.

Se desarrolló la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), a fin de que las oportunidades del negocio sean mayores que las amenazas. También se realizó una lista de las acciones estratégicas con sus posibles impactos en el negocio incluyendo sus posibles acciones para mitigarlas o minimizarlas. Se usó también el modelo CANVAS, el cual ayudó definiendo y creando el modelo de negocio de acuerdo a los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Se realizó un plan financiero que ayudó a evaluar la propuesta de negocio. Para este fin se plantearon tres escenarios: optimista, conservador y pesimista, con los cuales se obtuvo los datos de la estimación de la demanda.

Los resultados obtenidos han sido ponderados de la siguiente manera: optimista 4 %, moderado 4 % y el pesimista 92 %, de acuerdo a lo mencionado en las consideraciones y supuestos generales de la tesis.

Finalmente, se concluyó que el plan de negocio presentado cumple con el objetivo que se planteó, es viable económicamente y sustentable en el tiempo. A continuación se presenta el plan de negocio “Creación de startup facilitador de procesos de atención, pago de cuentas y marketing de fidelización para aumentar el tráfico de consumidores a los disco bares”.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), en el año 2018, las actividades de servicios de bebidas crecieron en 2,35 %, consecuencia de la mayor actividad en los negocios de bar restaurantes, cafeterías, discotecas y juguerías. Sin embargo, este crecimiento del sector no está exento de problemas.

Algunos de estos problemas son resumidos en un artículo del Journal of Tourism and Gastronomy Studies, en el que se examinaban los factores que generan complicaciones, según los consumidores en los 50 mejores restaurantes del mundo.

En la tabla 1, se indican los comentarios recopilados de la lista de 50 los restaurantes, según la siguiente calificación: Normal (Average), Malos (Poor), Terrible (Terrible), que en total suma 1037.

Tabla 1: Resultados encuesta 50 mejores restaurant a nivel mundial

Lista de los 50 mejores restaurantes del mundo	Puntaje de calificación	Nro Comentarios
	Normal	511
	Pobre	257
	Terrible	269
Total		1,037

Fuente: (Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 2019)

Del total de 1037 comentarios, se encontraron 1705 quejas que fueron organizadas en 4 categorías. En este trabajo, el rubro de calidad de servicio es el relevante e incluye 293 quejas, tal como se aprecia en la siguiente tabla 2.

Tabla 2: Categorías de quejas de consumidores sobre restaurantes

	Categoría queja	Nro Quejas	Porcentaje (%)
1	Otros factores - precio justo y autenticidad	1,063	62.35
2	Calidad de comida	310	18.18
3	Calidad de servicio	293	17.18
4	Atmosfera	39	2.29
	Total	1,705	100

Fuente: (Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 2019)

En la tabla 3, se detallan las quejas por “Calidad de servicio” antes indicado.

Tabla 3: Quejas sobre la calidad de servicio

	Calidad de servicio	Nro Quejas	Porcentaje(%)
1	Empleado amable y servicial	91	31.06
2	Atento cuidado trabajando	72	24.57
3	Reservacion	44	15.02
4	Servicio rapido	28	9.55
5	Dominio ingles del empleado	24	8.19
6	Servicio seguro consistente	24	8.19
7	Entrega del pedido tal y como se ordeno	4	1.37
8	Conocimiento de la carta del empleado	4	1.37
9	Limpio y empleados bien vestidos	2	0.68
	Total	293	100

Fuente: (Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 2019)

Si se enumeran los resultados de la tabla 3, se puede observar que las categorías con mayor importancia, y que a su vez están más vinculadas al flujo de atención sobre la eficiencia y satisfacción, son las siguientes:

- Calidad de servicio (Servicio rápido)
- Atención
- Reservación
- Conocimiento del menú
- Proceso de pago

De acuerdo con los expertos entrevistados, estas categorías son similares a las que se encuentran en Perú.

Consecuentemente, las categorías antes indicadas deben buscar una mejora operacional que aumente la eficiencia por parte de los bares y genere mayor satisfacción a los consumidores, con la ayuda del uso de la tecnología, y así aprovechar los factores necesarios para el incremento de ventas y aporte del sector.

## 1.2. Idea de negocio

Desarrollar una aplicación móvil que mejore el flujo de atención de los bares que cree una ventaja competitiva, optimizando los procesos, disminuyendo costos, maximizando tiempos y mejorando la calidad del servicio hacia los consumidores.

El aplicativo incluye, dentro del flujo atención, los siguientes procesos:

- Reserva de sitios
- Selección de la carta
- Toma del pedido
- Proceso de pago
- Post seguimiento – proceso de captación de clientes marketing directo por geolocalización

Los beneficios que esperamos brindar a los bares son los siguientes:

- Optimizar los tiempos en la atención
- Mejorar la calidad de servicio
- Fidelizar a los consumidores
- Acelerar el proceso de pago
- Brindar información de gustos, preferencias y comportamientos de los consumidores a los bares

El modelo de negocio a desarrollar busca trabajar conjuntamente con los bares ubicados en los distritos de Barranco y Miraflores, con un segmento objetivo de nivel socioeconómico A Y B.

El modelo de ingresos a considerar será a partir de un porcentaje de ganancia mensual sobre las transacciones realizadas a través del aplicativo que se desarrollaría para los usuarios finales. Como estrategia de entrada se realizarían pruebas gratuitas a los potenciales clientes para incentivar el uso del aplicativo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar la viabilidad comercial, económica y operativa de una empresa que facilite y mejore el servicio de atención en los bares del Perú con ayuda de la tecnología.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Proponer acciones estratégicas para lograr la aceptación por parte de los bares de la idea de negocio
- Evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio
- Evaluar la demanda potencial de la idea de negocio
- Desarrollar el plan comercial y plan de operaciones adecuado para la correcta implementación de la idea de negocio
- Realizar un análisis de riesgos de la idea de negocio

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### **1.4.1. Alcances**

A continuación, se detallan los principales alcances propuestos para el plan de negocio:

- Se elaborará un estudio de mercado con tendrá como finalidad de verificar los supuestos que se plantearon en la idea de negocio.
- Se determinará la factibilidad del negocio presentado, así como la inversión necesaria para el mismo.
- Se determinará la estrategia de generación de ingresos que, para el presente modelo de negocio, será a través del cobro a los bares y a los clientes.
- Se determinarán los factores de riesgos y las barreras de entrada que presenta el negocio.

### **1.4.2. Limitaciones**

A continuación, se detallarán las principales limitaciones de la propuesta de negocio:

- No contar con mayor presupuesto que permita realizar un estudio de mayor profundidad que permita lograr un mayor alcance territorial, por lo que solo se acotará a las zonas 7 y 8 de Lima.
- No contar con información estructurada de los posibles clientes (bares).

- Ausencia de una práctica habitual de reservas en locales de recreación por aplicaciones en el celular.
- No tener competencia directa en el mercado peruano, por lo cual la idea de negocio se considera nueva y esto causa resistencia por parte de los clientes ante una nueva propuesta de negocio.

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describen las herramientas para alinear la solución a la problemática de esta investigación. Del mismo modo, se definen las fuentes primarias y secundarias de información para el desarrollo de la tesis, se identifica la población y el tamaño de la muestra apropiada para las encuestas, se aplica la técnica focus group, así como entrevistas a expertos en startups a realizar. Así mismo, se toma en cuenta que las encuestas a bares se realizarán a los administradores, mozos y consumidores finales. Por último, se describirán las herramientas SEPTTE, EFE y Las cinco fuerzas de Porter que permitirán tener un análisis del entorno.

### **2.1. Modalidad de Investigación**

El presente trabajo se realizará bajo la modalidad de investigación cualitativa y cuantitativa. La metodología de la investigación cuantitativa utiliza herramientas como las encuestas. En cuanto a las herramientas de investigación cualitativa, utiliza herramientas como la observación de campo, entrevistas a profundidad, y focus group.

El utilizar ambas modalidades de investigación proporcionará información complementaria que será más rica en cuestión de contenido para el análisis de información. La investigación cualitativa ayudará a recopilar información de comportamientos de las entrevistas, mientras que la información cuantitativa ayudará a poder analizar el detalle del negocio al cual se apunta; brindará la posibilidad de analizar tendencias y sustentar decisiones futuras del proyecto.

### **2.2. Tipos de Investigación**

En cuanto al tipo de investigación, esta tesis está elaborada con base en una investigación exploratoria (la cual brinda una visión general y preliminar acerca de un fenómeno de interés), documental (analiza información escrita previamente sobre el tema).

Se considera que estos tipos de investigación ayudarán a facilitar el proceso de recopilación de información para la elaboración de la tesis. Asimismo, cada uno de los tipos de investigación a utilizar ayudará a cumplir objetivos específicos en cuanto al análisis de antecedentes y dimensionamiento del mercado potencial.

### **2.3. Esquema del trabajo**

En la tabla 4, que se presenta a continuación, se detalla el esquema de trabajo que contiene el título y objetivo de cada capítulo, así como la metodología a utilizar en cada uno de ellos.

Tabla 4: Esquema de trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	Presentar la idea de negocio, la motivación y justificación para la realización del proyecto	
2	Marco Metodológico	Explicar la estructura del trabajo y las fuentes que se utilizarán en la investigación	Investigación en fuentes secundarias
3	Marco Conceptual	Describir los principales términos relacionados al plan de negocio	Investigación en fuentes primarias y secundarias
4	Marco Contextual	Analizar las características y requerimientos del mercado de bares, así como la tendencia del uso de los smartphones en el mercado objetivo	Investigación en fuentes secundarias
5	Factores Críticos de éxito	Identificar los factores críticos de éxito para la implementación de startup	Investigación en fuentes secundarias y primarias
6	Análisis de Mercado	Analizar los datos obtenidos de los estudios realizados (entrevistas a profundidad, focus group y encuestas), que permitirá estimar la demanda del mercado	Investigación en fuentes primarias: Cualitativa: entrevistas a profundidad, focus group Cuantitativa: encuestas
7	Estimación de la demanda	Realizar un acercamiento de la posible demanda que se generaría la aplicación, tomando en cuenta el mercado objetivo seleccionado	Investigación en fuentes secundarias y primarias.
8	Análisis Estratégico	Analizar el macro y micro entorno relacionado al proyecto y explicar el modelo de negocio	SEPTE Cinco fuerzas de Porter Matriz EFE Business Model Canvas
9	Plan de Marketing	Definir y desarrollar las estrategias de marketing, así como detallar el segmento al cual está dirigido el producto y la estrategia de posicionamiento	Propuesta única de valor Estrategia de precios Estrategia de comunicación
10	Plan de Administración y RRHH	Definir la estructura de la empresa, el plan estratégico de RR. HH., que incluye misión, visión, valores, objetivos y políticas	Plan Estratégico de Recursos Humanos
11	Plan de Operaciones	Definir el manejo operacional de la plataforma, el número de trabajadores, las necesidades operacionales y la cadena de valor	Cadena de valor Gantt
12	Plan Financiero	Evaluar la factibilidad económica del proyecto, a través del cálculo del VAN y TIR.	Estimación de flujo de caja económico y financiero Cálculo del VAN Cálculo de la TIR Análisis de

			Sensibilidad, Análisis de Escenarios
13	Conclusiones	Detallar las conclusiones finales del proyecto.	

Fuente: Elaborado de acuerdo a estructura revisada en el curso Seminario de Investigación I

## 2.4. Técnicas e Instrumentos de Acopio de Información

### 2.4.1. Fuentes primarias

Según Malhotra (Malhotra, 2008)

Las fuentes primarias son aquellas fuentes documentales que se reúnen con el propósito de evaluar y entender el problema que enfrentamos. Se caracterizan por ser útiles para el problema en cuestión, son muy complejas, el costo de recolección es alto y el tiempo de recolección largo.

En este trabajo se consideran las siguientes fuentes primarias:

#### **Entrevistas a expertos**

Es muy relevante tener contacto con las personas que están directamente involucradas en el negocio. En este caso, se entrevistará a los dueños de los bares, administradores de bares y ejecutivos que trabajen en el rubro de licores, quienes brindarán un esquema más específico sobre la solución del trabajo.

#### **Focus group**

Se utilizará esta técnica cualitativa, para tener conocimiento de manera específica, las opiniones y actitudes de los administradores, mozos y cajeros de cara a la idea de negocio.

#### **Encuestas a potenciales usuarios**

Una vez realizadas las entrevistas a expertos, es importante tener información cuantitativa, que ratifique que los resultados obtenidos son significativos y representativos para los segmentos al cual se dirige la solución. Se realizará encuestas online a los posibles consumidores de los clientes:

- Personas de ambos sexos que sean usuarios de bares de las zonas 7 y 8
- Personas que suelen buscar información de lugares nocturnos vía online
- Muestra: 500 encuestas a potenciales usuarios del servicio, con el fin de poder estimar la demanda

#### **2.4.2. Fuentes secundarias**

Según Malhotra (Malhotra, 2008)

“Las fuentes secundarias son aquellas fuentes de información como libros, recortes, revistas, artículos que se realizaron para otras investigaciones.”

Para la elaboración de este trabajo, se utilizaron diversas opciones de información secundaria, las cuales han sido extraídas de páginas web relacionadas al tema, investigaciones periodísticas con sustento de expertos y de entidades de investigación de mercados tipo Nilsen e Ipsos.

También se recopilará información del mercado latinoamericano, de países con una similitud cultural al Perú como, por ejemplo, México y Colombia, para tener referencias de cómo se maneja el mercado de bares en estos países.

### **2.5. Técnicas de análisis e interpretación de la información**

#### **2.5.1. Análisis SEPTE**

El análisis SEPTE tiene como objetivo analizar los factores externos que puedan afectar positiva o negativamente la implementación de la idea de negocio. Este análisis se basa en 5 factores: Social (factores sociales y demográficos), Económico (indicadores económicos que impactan directamente a la empresa como la tasa de inflación, tipo de cambio, riesgo país, entre otros), político (leyes, regulaciones), tecnológico (aplicaciones, nuevos gadgets, dispositivos), ecológicos (productos que influyan en la ecología o que estén restringidos, como las bolsas plásticas y sorbetes).

### **2.5.2. Las cinco fuerzas de Porter**

Esta herramienta permite analizar cuál es la situación de la industria en la que se ubicará la empresa; analiza competidores, clientes, proveedores y sustitutos. A continuación, se detalla el análisis de cada una de estas aristas:

- Amenaza de nuevos competidores (facilidades que tienen las nuevas empresas de incursionar en el rubro)
- Poder de negociación de los proveedores (presencia de proveedores en el mercado, y su capacidad para presionar a las empresas)
- Poder de negociación de los clientes (dependencia de clientes, demanda y capacidad para exigir reducción de precios)
- Amenaza de productos sustitutos (presencia en el mercado de productos o servicios que puedan reemplazar lo que la empresa ofrece)
- Rivalidad de la industria (rivalidad que se puede presentar con los competidores existentes).

### **2.5.3. Canvas**

El modelo Canvas fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder (Osterwalder) e indica que:

Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado. El modelo CANVAS es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

### **2.5.4. Marketing**

Drucker (Kotler, 2017) afirma que:

El objetivo del marketing consiste en lograr que la labor de las ventas sea innecesaria. Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una mezcla de marketing de mayores dimensiones, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan de manera coordinada y coherente para atraer a los clientes, satisfacer sus necesidades y entablar relaciones con ellos. En términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros.

Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, 2012) afirman que:

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros.”

### **2.5.5. Operaciones**

Krajewski Lee J. (Krajewski, 2013) afirma que:

Una operación es un grupo de recursos que realizan todo o parte de uno o más procesos. Los procesos pueden ligarse para formar una cadena de suministro, que es la serie interrelacionada de procesos dentro de una empresa y a través de diferentes empresas que produce un servicio o un producto para satisfacer a sus clientes.

### **2.5.6. Finanzas**

Según Amat (Amat, 2012)

Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago. Para conseguir estos objetivos, los responsables de las finanzas de la empresa evalúan continuamente las mejores inversiones y la financiación más adecuada.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo tiene como objetivo dar a conocer las características y necesidades del sector de bares en el Perú, información que se requiere para entender el mercado peruano y su comportamiento desde dos perspectivas: el flujo de atención del cliente (bar) hacia los consumidores y la experiencia que los usuarios de estos locales viven en todo el proceso de compra de los productos y servicios.

Seguido, se presentará el concepto de bares, se dará a conocer cuáles son las principales problemáticas de este tipo de negocio, sus procesos y herramientas.

Los aplicativos móviles juegan un rol muy importante dentro de este proyecto, ya que será el canal por el cual este proyecto presentará la alternativa de solución. Se comentará acerca de los aplicativos móviles, su desarrollo y cómo hoy forman parte de una alternativa de solución en muchos negocios del Perú.

El capítulo concluye haciendo énfasis en el impacto actual de la transformación digital y cómo ello facilita la transformación de los procesos de negocio de los bares en combinación con la tecnología.

#### **3.1. Bares**

##### **3.1.1. Definición de bares**

Según el libro Larrousse Gastronomique (Larrousse Gastronomique, 2019), la palabra “BAR” se relaciona con:

Establecimiento donde se sirven bebidas y donde, en principio, se consume de pie (o sentado en un taburete alto) delante de una barra. En la mayoría de dichos establecimientos se puede consumir todo el día bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como algunos platillos.

En el presente trabajo, la definición que se usará de lo antes descrito será como un sitio que vende tragos y piqueos que considere el uso de mesas y una barra física, además, que incluya la atención de mozos y barman en donde las personas puedan consumir y pasar un buen tiempo con sus amigos.

### 3.1.2. Tipos de bares

Según el Ministerio de Turismo de Ecuador, a través de su Dirección Nacional de Calidad, se establece una clasificación y categorización de los bares, las cuales se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: Tipos de bares

Bar Americano	Es el bar abierto al público, en donde se sirve todo tipo de bebidas y cócteles. Cuenta con instalaciones completas y funcionales. Requiere de profesionales muy capacitados.
Discoteca	Este tipo de lugares ha tenido mucho éxito entre la gente joven. Cuenta con pista de baile, una sala con mesas y la barra.
Peña	Es un lugar que ofrece show en vivo de música variada, su origen es chileno. Cuenta con una diversidad de bebidas alcohólicas.
Bar Cervecerero	Lugar donde se vende variedad de cerveza, tanto nacional como importada.
Café Bar	Ofrece licores, cocteles, café, sanguches y bocadillos. Acompañados de un ambiente tranquilo para poder disfrutar con mesura.
Disco Bar	Vende todo tipo de bebidas alcohólicas. Cuenta con una pista de baile iluminada. Es diferente a la discoteca por la estructura y la iluminación.
Piano Bar	Se ofrece bebidas alcohólicas, música de piano en vivo como entretenimiento.
Cantina	Para muchas personas este nombre resulta vulgar, en México es un lugar donde se vende todo tipo de bebidas.
Bares Temáticos	Son lugares que además de ofrecer bebidas alcohólicas ofrecen temas como deportes, teatro, etc.

Fuente: Vivas (Vivas, 2009)

Con base en la información recopilada, el modelo de negocio del presente trabajo estará orientado a los bares, según el estilo, a los bares tradicionales, bar pub, bar inglés, bar café y bar Karaoke, ya que son aquellos a los cuales, según la percepción del grupo, se adaptarían a la propuesta de negocio a plantear.

### 3.2. Negocios digitales

El alto nivel de conectividad de la población hace que los consumidores opten por hacer sus consultas por medios digitales, tales como redes sociales, buscadores, entre otros. Por tal motivo, el canal digital se considera un nuevo canal de ventas en el cual las empresas tienen que estar presentes para comunicar sus marcas y novedades al mercado. La propuesta de negocio encaja directamente en este nuevo canal de ventas, por lo que es necesario tener claro los conceptos que se describen a continuación.

### 3.2.1. Definición de E-Commerce

Según Barcelona School of Management (BSM, 2015):

“El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.”

### 3.2.2. Características de negocios digitales

Según Olaya y Vásquez (2018), las características de los negocios digitales incluyen:

- Altos niveles de conectividad entre actores: Las tecnologías digitales sirven como mediadores y conectores entre diferentes partes, conduciendo a una mayor conectividad entre organizaciones y entre empresas y usuarios. Esto disuelve parcialmente las fronteras de la empresa tradicional.
- Bajas limitaciones geográficas: Las tecnologías digitales reducen la fuerza de los límites físicos; los mercados digitales puros son globales por su diseño.
- Transparencia del comportamiento del cliente: Las empresas de la economía digital puede capturar una gran cantidad de datos e información sobre el comportamiento de sus consumidores. Más interacción con el cliente, mejores herramientas de recopilación y análisis de datos conducen a una alta información sobre los clientes.
- Alta transparencia de las empresas: Los clientes y socios, a cambio, tienen más información sobre la empresa focal, ya que las actividades pueden rastrearse y recuperarse de manera más eficiente a través de canales digitales. Por ejemplo, los nuevos clientes pueden informarse más fácilmente sobre la experiencia de otros clientes.
- Bajos costos de transacción: Los costos de transacción se reducen debido a costos de coordinación reducidos, barreras geográficas bajas y niveles de información altos.
- Oportunidades de discriminación de precios: La discriminación de precios surge cuando un negocio digital cobra precios diferentes basados en la disposición de un consumidor a pagar. Internet permite a las empresas reunir mejor información sobre las características de los consumidores y cuánto están dispuestos a pagar.
- Bajos costes de menú: Los costos de menú incurren cuando se cambia el precio. Los medios digitales permiten cambiar los precios casi sin costo alguno. Menores costes de menú hacen que sea más rentable cambiar dinámicamente los precios en línea.

### 3.2.3. Aplicaciones digitales

Según Steve Crawford (Crawford, 2017)

La transformación digital abarca la expansión de la huella de su aplicación en línea, en dispositivos móviles y cada vez más en las cosas, y con otros jugadores de su ámbito digital.

Para hacerlo, las empresas necesitan tecnologías habilitadoras y un alto grado de reinención, reingeniería, ideación y pensamiento creativo. El Modelo de referencia para las ofertas de aplicaciones digitales proporciona un marco para identificar los componentes clave que satisfacen los deseos y necesidades de los negocios digitales.

### 3.3. Orquestadores de redes

De acuerdo con Libert, Wind & Beck (Libert, Wind, & Beck, 2014):

Los orquestadores de redes son compañías que reúnen una gran red de participantes los cuales interactúan para crear valor a la red. Los participantes pueden comprar y vender productos y servicios, construir relaciones sociales, compartir recomendaciones, colaborar, co-crear, entre otros.

Algunos ejemplos de esta tipificación de empresas se pueden observar en la tabla 6.

Tabla 6: Ejemplos de modelos de negocio

Tipo de modelo de negocio	Ejemplo de compañía
Productores de bienes o activos	Wal-mart, Wong, FedEx, Ford.
Proveedores de servicios	Ernst & Young, Accenture, JP Morgan Chase.
Creadores de tecnología	Microsoft, SAP, Oracle, Amgen.
Orquestadores de redes	Airbnb, Uber, Alibaba, Visa, Facebook, TripAdvisor, MercadoLibre.

Fuente: (Libert, Wind, & Beck, 2014)

De acuerdo con Libert, (Libert, Wind, & Beck, 2014),

Es así que los orquestadores de redes son un modelo de negocio, en el que existe una red de personas o empresas, que mantienen una relación, regulada por el administrador de la red; este administrador es quien provee el servicio de administración y posee la confianza de los miembros de la red. La compañía administradora, empodera a todos los miembros, brindándoles canales de comunicación, herramientas e información.

Las ventajas de este tipo de modelo de negocio son:

- La red puede crecer de manera exponencial, con lo que la consolidación como una gran empresa es posible.
- No se requiere una gran inversión para que la compañía empiece a operar.

- Su valuación (recaudación de fondos) puede ser superior y millonaria respecto a sus ingresos proyectados.
- El costo marginal tiende a cero y eso es lo que permite un crecimiento exponencial.

En la tabla 7, se presentan ejemplos de la red que orquestan algunas empresas nivel mundial:

Tabla 7: Ejemplos de modelos de negocio

<b>Orquestador de Red</b>	<b>Cliente Proveedor</b>	<b>Cliente Comprador</b>
Uber	Dueños de taxis	Usuarios de los taxis
Airbnb	Dueños de los departamentos por alquilar	Viajeros que necesitan una habitación.
Alibaba	Empresas que fabrican artículos	Compradores del mundo que desean adquirir artículos de Alibaba.

Fuente: Casos Harvard proporcionados por Esan

Sin embargo, son pocos los orquestadores de redes que participan en el mercado.

De acuerdo con Libert, Wind & Beck (Libert, Wind, & Beck, 2014),

Menos de 5% de este tipo de compañías componían el índice Standar & Poors 500 en el año 2013 y esto se debe a las desventajas de este modelo, ya que típicamente los ejecutivos están preparados para administrar compañías que manejan y son propietarias de sus propios activos y no están preparados para enfrentar un negocio donde se administran intangibles como el conocimiento y la red. Asimismo, las normas generales de contabilidad no poseen una metodología para establecer el valor de la red y el conocimiento, por lo que los estimados en la valoración de las compañías son tímidos y en consecuencia obtener capital para una eventual expansión no siempre es posible y la desventaja más importante se basa en que este tipo de empresas no siempre logran operar y crear una gran red, solo 1 de cada 10 empresas logra alcanzar este objetivo.

La idea de negocio que se está planteando es un orquestador de redes, ya que se desarrollará una red de bares dentro de una plataforma que permita la

interacción y comunicación entre los clientes (bares) y los consumidores finales, de tal manera que puedan ofrecer sus servicios o productos, se mejore la experiencia en tiempo real y ayude a incrementar la ratio de conversión de los consumidores en los bares. Cada bar interesado tendrá la posibilidad de unirse a la plataforma creando una red potencial de clientes, lo que conllevará a que se logre una mejor asociación estratégica.

### **3.4. Beneficios de la tecnología**

Como ha venido ocurriendo en los últimos años, además de ofrecer más visibilidad de lo que cada local ofrece en cuanto a carta y ambiente, los negocios se centrarán en la propia experiencia de cliente. Casi el 80 % de los usuarios considera que la tecnología mejora su paso por un local, y más de la mitad utilizan los pedidos de comida online, si el negocio lo tiene incluido.

Según Lurueña (Jorge Lurueña, 2018), se detalla qué es lo que esperan los clientes en el negocio de restaurantes para el año 2018.

- **Reservas y pedidos**

Los usuarios quieren ante todo un servicio rápido. Los pedidos online, especialmente por móvil, permiten ver el menú, realizar el pedido y ahorrar mucho tiempo.

El siguiente aspecto que más valoran es el WiFi gratuito. Otro servicio bien posicionado es, por ejemplo, la posibilidad de seguir en el móvil del coste de la consumición, especialmente para aquellos usuarios con un presupuesto más ajustado.

Renovar la tecnología en los pedidos online abre todo un mundo de posibilidades y opciones en cualquier modelo de negocio de restauración.

- **Apps para restaurantes**

Una app del restaurante, ayudará a quienes la tengan instalada a acceder con mayor facilidad a nuestros servicios, y a aumentar las posibilidades de reservar en nuestro local.

Para aquellos negocios con servicio de delivery, una app gratuita aumentará la fidelización y las ventas.

- **Formas de pago, incluido el ‘Bill Splitting’ o división de cuenta en restaurantes.**

Cuantos más métodos de pago de cuenta dispongamos, más opciones tendrá el cliente. Numerosos restaurantes están actualizando y aumentando sus métodos de pago, como por ejemplo Apple Pay, tarjetas Contactless o pago con el móvil.

También, están incluyendo métodos que permiten dividir la cuenta fácilmente entre los comensales, y controlar el gasto en tiempo real.

- **Tabletas en las mesas**

Llevar la tecnología hasta la mesa y los comensales es otra de las tendencias que cada vez se irá consolidando más a lo largo del año 2018. Es una forma de liberar y no depender tanto de los camareros y el personal de sala.

Además de resultar totalmente integrables con los sistemas CRM y POS, las tablets también pueden ser un recurso para entretener a los más pequeños con juegos.

- **Mayor captura y recopilación de datos de nuestros clientes**

Por último, y como tendencia tecnológica, hay que destacar, cada vez más el protagonismo y la importancia que está adquiriendo la recopilación de datos en cualquier tipo de negocio. Especialmente en retail y en hostelería se está volviendo una necesidad esencial para identificar tendencias y áreas de mejora.

Integrar y aglutinar toda la información de las diferentes áreas operativas, se traduce en una mejora de nuestra estrategia y nuestra gestión.

Por último, en el 2018 muchos negocios, comprobarán las ventajas de unir el mundo online con la experiencia offline de cada comensal.

### 3.5. Juicio de expertos

Según Gross (Gross, 2016):

El éxito de la implementación de una startup viene impulsado por contar con una buena idea de negocio, tener un buen equipo de trabajo, contar con un buen modelo de negocio, financiamiento y el tiempo en que es lanzada al mercado. En la tabla 8, podemos apreciar la descripción de cada uno de los siguientes factores:

Tabla 8: Factores críticos de éxito para una startup

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Una buena Idea	La cual tiene que ser original y contar con un valor diferencial sobre otros productos y servicios similares, haciéndola atractiva al público objetivo
Un buen equipo	Es importante contar con un equipo que pueda desarrollar óptimamente la idea del proyecto.
Un buen modelo de negocio	Este modelo de negocios debe estar bien enfocado, claro y que asegure la generación de ingresos.
Financiamiento	Quizá la parte más importante. La falta de financiamiento es muchas veces la razón de la falla de una startup.
El “timing”	El momento en que la startup sale al mercado, muchas veces es determinante de su futuro, Una propuesta en el momento correcto, puede asegurar el éxito del negocio.

Fuente: Elaboración basada en información de TEDtalk de Bill Gross, fundador de la incubadora IdeaLab. (Gross, 2016)

## **4. MARCO CONTEXTUAL**

En el presente capítulo se expondrán las situaciones del uso de la tecnología y startups desarrollados en bares y restaurantes (debido a que en Perú solo se han logrado aplicar más en el sector propio de restaurantes), se describirán los casos de éxito de empresas existentes a nivel mundial y a nivel Perú para lograr captar las diferencias, además, se describirá la tendencia de la tecnología en el sector y su impacto. Asimismo, se tomarán algunas referencias descritas en los anexos de encuestas a negocios que actualmente han aplicado soluciones tecnológicas en sus procesos incluyendo las nuevas tendencias en los sistemas de pagos electrónicos.

También se estudiarán la situación actual del mercado del uso de aplicativos tecnológicos, uso de internet y de dispositivos móviles en la población.

### **4.1. Estimación de la demanda**

Para el cálculo de la estimación de la demanda, se utilizará el método del cálculo del mercado potencial, donde intervienen las siguientes variables: rango de edad, sexo, generación, utilización de tecnología e internet, así como la utilización de medios de pago electrónicos.

Para esto se ha empleado los datos del estudio socioeconómicos abril 2019 CPI: Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI, 2019), así como también de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2019); estimándose el tamaño del mercado, la población aproximada de personas entre 25 y 55 años del NSE A y B, los cuales viven en la zona 7 y 8.

#### **4.1.1. Limitaciones**

Realizar la estimación de la demanda presenta las siguientes limitaciones:

- Ausencia de estudios de mercado para este tipo de locales, ya que muchos de ellos están catalogados como restaurantes o restobares. Sin embargo, para realizar el estudio utilizaremos la información suministrada por un experto de Cervecería Backus.
- Ausencia de presupuesto para realizar un censo de la totalidad de los locales en la zona del estudio.

- Desconfianza de parte de los bares para compartir información necesaria para realizar el estudio.
- Disponibilidad de las personas claves como dueños y administradores para poder tener espacios para realizar las entrevistas.

#### 4.1.2. Estimación del tamaño del mercado

A partir de datos socioeconómicos estadísticos de CPI (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública), se identifica el mercado potencial de interés tomando como referencia la población total del Perú y segmentándolo por las variables que permiten acotarlo al público objetivo, para posteriormente tomarlo como referencia de las muestras a realizar.

Tomando en cuenta los reportes construidos por CPI se delimita la población peruana con un total de 32 MM de habitantes, de los cuales a Lima Metropolitana le corresponde 10,580 mil (33 %) habitantes. Asimismo, se identifica la agrupación por zonas 7 y 8 para limitar al público objetivo consumidor con probabilidad de ir a los bares de los distritos de Barranco y Miraflores, en donde se busca vender la idea de negocio.

En la ilustración 1, ambas zonas representan el 17 % de los distritos del total de Lima Metropolitana con 814.66 mil habitantes en la zona 7 y 878.14 mil en la zona 8, de los cuales al sector socioeconómico A y B pertenecen:

$$\text{Zona 7: } 35\%(\text{NSA}) + 43.2\%(\text{NSB}) = 35\% * 814.66 + 43.2\% * 814.66 = 644.40 \text{ mil}$$

$$\text{Zona 8: } 2\%(\text{NSA}) + 29.1\%(\text{NSB}) = 2\% * 878.6 + 29.1\% * 878.6 = 273.10 \text{ mil}$$

$$\text{Zona 7 + Zona 8: } 917.50 \text{ mil habitantes}$$

Ilustración 1: Segmentación Lima Metropolitana por distrito y zona

Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)					
	Miles	%	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>4.3</b>	<b>23.4</b>	<b>42.6</b>	<b>24.1</b>	<b>5.6</b>

Fuente: Departamento estadística CPI (CPI, 2019)

En la ilustración 1, se observa el porcentaje de habitantes en los rangos de edad del público objetivo, los cuales se determinan por el siguiente intervalo entre 25 y 55 años, calculando así el porcentaje que lo representa del total socioeconómico A y B:  $(722+604.6) / 2,922.8 = 0.45 = 45\%$ , el cual se usa como proporción sobre los resultados obtenidos en la ilustración 4 de los habitantes de las zonas 7 y 8 para limitar de un mejor modo el mercado potencial.

Aplicando los cálculos adecuados, se logra obtener el mercado potencial final

- Zona 7 NSA/B EDAD [25,55]:  $644.4 * 45.4\% = 226.64$  mil
  - Zona 8 NSA/B EDAD [25,55]:  $273.10 * 45.4\% = 189.79$  mil,
- el cual se limita a la zona 7 y zona 8 =  $(226.64 + 189.79)$  con 416.43 mil habitantes, de los cuales se investigará el promedio de aceptación de uso de tecnología en las posteriores encuestas a desarrollar alineado a la idea de negocio.

Ilustración 2: Segmentación Lima Metropolitana por segmentación y rango de edad

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>	<b>2,720.8</b>	<b>100.0</b>	<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>941.7</b>	<b>1,102.1</b>	<b>828.5</b>	<b>1,357.4</b>	<b>2,683.4</b>	<b>2,086.5</b>	<b>1,581.3</b>

Fuente: Departamento estadística CPI (CPI, 2019)

#### 4.1.3. Crecimiento de mercado

A partir de los estudios recopilados del CPI de los años 2019 y 2016, se utilizó un rango de 4 años de distancia para calcular la variación del mercado potencial en crecimiento, cifra que se usará para la proyección en los siguientes capítulos, considerando un crecimiento promedio de 9 % en 4 años en las zonas 7 y 8, del cual calculamos el crecimiento promedio anual = 2.25 %, que se usará posteriormente para la estimación de la demanda.

Tabla 9: Crecimiento de mercado

Mercado 2016	Mercado 2019	Variación
10,055,200	10,580,900	5%

	2016	2019	Variación
NSA + NSB	2,465	2,923	19%
Zona 7	644,237	644,451	0.03%
Zona 8	199,214	273,125	37%
Zona 7 + Zona 8	843,450	917,576	9%

Variación Anual (NSA+NSB)(Zona 7 y Zona 8)	2.20%
Variación Mensual (NSA+NSB)(Zona 7 y Zona 8)	0.18%

Fuente: Elaboración de acuerdo a información recopilada de CPI

#### 4.2. Comportamiento de los usuarios en restaurantes que utilizan procesos similares a los bares

Para poder tener una idea sobre el comportamiento de los usuarios al utilizar procesos similares en los bares, se ha considerado un estudio de mercado realizado a restaurantes en el año 2019, el cual recopila conclusiones sobre el uso de tecnología en restaurantes. Esto ayudará a tener un panorama más claro de los porcentajes de aceptación sobre distintas preguntas referidas a las problemáticas planteadas en la tesis, no específicamente en bares, pero sí tomando algunas similitudes de los servicios brindados y procesos realizados en los restaurantes (ver más detalle en el Anexo A).

#### 4.3. Internet en el Perú

Según Datum (Datum, 2017):

Cada vez más peruanos y peruanas tienen acceso a internet. En el 2015, tan solo el 52% de la población contaba con este servicio, y para finales del 2016 esta cifra creció a un 66%. Sin embargo, la brecha digital en nuestro país es aún bastante amplia: en las zonas urbanas, el 73% de la población goza de este servicio; mientras que en las zonas rurales llega a un escaso 27%. Las actividades principales que los usuarios realizan en internet son: entrar a las redes sociales (76%), chatear (50%), buscar información (47%) y leer emails (30%). En el último año, el 86% de personas encuestadas señalaron no haber realizado compras online. Esto se debe principalmente a la sensación de inseguridad y la falta de conocimiento que existe respecto al tema. Sin embargo, aquellas que sí las realizaron consideran conveniente informarse antes de comprar y para ello acceden a sitios como Google (77%) o redes sociales (18%). Los portales preferidos son: Mercado Libre (34%), Saga Falabella (34%) y OLX (33%), y los productos con mayor demanda son productos tecnológicos y ropa. Por otro lado, 83% nunca califica su experiencia de compra, mientras que 16% comparte su experiencia en Internet.

En síntesis, internet ha dejado de ser utilizado sólo por una generación y se ha convertido en un servicio básico de uso cotidiano de todos los peruanos. Los smartphones han sido claves en este proceso, por lo que ahora el reto para las empresas es desarrollar productos y servicios pensados desde estos dispositivos móviles (con sus respectivas herramientas) y no desde la web.

#### **4.4. Estimación de mercado potencial y la demanda**

Según los resultados obtenidos en el estudio de mercado y con base en los resultados obtenidos frente a los niveles de usabilidad de la plataforma en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana en los NSE A y B, se calcula que el mercado objetivo llegaría a ser de 317,149 mil personas

#### **4.5. Conclusiones**

- El avance tecnológico a nivel mundial es más alto que en el Perú y se desarrolla a una velocidad impresionante con ayuda de las diferentes tecnologías que permiten cubrir las necesidades de los bares, restaurantes y consumidores.
- En el Perú, la tecnología está creciendo en un mercado emergente de nuevos modelos de negocio en donde se requiere de mucha inversión y decisión para hacer que su desarrollo sea viable y factible.
- El comportamiento de los usuarios, según las estadísticas descritas, indica que las personas utilizan sus dispositivos móviles con una frecuencia aceptable, de tal manera que la mayor cantidad de decisiones en sus actividades son realizadas a través de aplicativos que cumplan con ciertas funcionalidades alineadas a sus transacciones. Resaltando el caso de los bares, los consumidores finales buscan una forma amigable y rápida de poder reservar el lugar a donde quieren ir, realizar sus pagos, obtener información de los distintos negocios de bares para poder comparar y decidir a dónde ir, recibir ofertas; por otro lado, los clientes (bares) se benefician de la tecnología, optimizan sus procesos, reducen personal, redefinen sus procesos y, sobre todo, logran ofrecer una experiencia de consumo ideal hacia su consumidor final.
- El análisis descrito muestra una vista 360 de los negocios de bares y restaurantes, así mismo, de los consumidores finales, lo cual permite visualizar los puntos de dolor de cada uno para ser consideradas en la propuesta de valor.

## 5. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

El presente capítulo tiene como objetivo mencionar los factores relevantes de éxito de la idea de negocio, para lo cual se presentará información de factores de éxito según literatura y según juicios de expertos de personas involucradas en el negocio de los bares. Con la información recopilada, se determinará cuáles son los factores de éxito con los cuales se medirá la aceptación del negocio en el mercado.

### 5.1. Casos de Éxito de tecnología en restaurantes y bares

En la siguiente tabla se mostrarán casos de éxito de aplicativos en restaurantes y bares del Perú y del mundo.

Tabla 10: Casos de éxito de aplicativos en restaurantes y bares

Aplicativo	País	Características
Pipol	Chile	Según Francisco Opazo et al. (Aetecno, 2016) Pipol se trata del primer servicio que, con sólo un clic, da acceso a realizar pagos móviles de manera rápida, fácil y segura, eliminando los tiempos de espera. Tras descargarla y registrarse, el usuario asocia su cuenta con una tarjeta de crédito, y accede a ver todos los restaurantes cercanos en los que puede pagar con la app. Una vez en el restaurante, al hacer check-in la aplicación entrega un código de 5 dígitos que debe comunicarle al garzón o a la persona que está al teléfono en el caso del delivery. Este código le permite al usuario autorizar las transacciones que se realizan a través de Pipol, ver su consumo en tiempo real y cerrar la cuenta cuando él quiera. Además de esto, Pipol permite cancelar la cuenta de manera individual o compartida. Finalmente, los usuarios reciben un comprobante de pago vía email. Y además, todas las transacciones gozan de seguridad mediante una contraseña que protege los datos personales de la cuenta.
Pour my beer	EEUU	Según Infobae (2016) Se trata de un novedoso sistema con chip encriptado y un dispensador con un sensor inteligente. Se desarrolló en Estados Unidos y ya está habilitado en dos locales en Argentina. El cliente adquiere esa prepaga en el bar, carga un monto determinado y luego se acerca hasta el lector que identifica el saldo y habilita el servicio. A medida que la persona se sirve, un medidor en tiempo real indica cuánto dinero le queda disponible.
SRVD	EEUU	Según David Evanhaim (2017) SRVD es una aplicación para ordenar bebidas que permite a los usuarios realizar pedidos y pagar desde su teléfono. Los clientes evitan las líneas, obtienen ofertas y ganan recompensas con cada dólar gastado. No hay necesidad de luchar para llegar a la barra. Simplemente ordene y pague desde su teléfono con la aplicación. Una vez que su bebida esté lista, recibirá un mensaje de texto y podrá recogerlo en el bar.

Wise Drinking	Perú	Es una app que le permite al usuario calcular la cantidad de alcohol que consume en tiempo real, considerando variables como: volumen, sexo, peso y el tipo de bebida consumida. Gracias a estos datos se podrá realizar un seguimiento de su consumo durante un período determinado de hasta cuatro semanas. (wise drinking, 2015)
Drink App	Perú	Una aplicación para celulares que consiste en el delivery de bebidas alcohólicas, Evervess ginger ale, agua tónica y piqueos, que pretende convertirse en el mejor aliado del consumidor. (Mercado Negro, 2016)
Mesa 24/7	Perú	Es una app que te permite hacer reservas online para restaurantes de Lima y de algunas provincias (Arequipa, Cajamarca, Cusco, Pucallpa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Tacna y Tumbes). (Mesa 24/7)

Fuente: Elaboración con información recopilada de las empresas.

## 5.2. Análisis en empresas

En la tabla 11 se puede observar la aplicación de los factores de éxitos mencionados en el acápite anterior aplicados a empresas peruanas y extranjeras.

Tabla 11 - Factores críticos de éxito comparativo con otras empresas

	<b>Open Table</b>	<b>Mesa 24/7</b>	<b>Pipol</b>	<b>Uber</b>	<b>Airbnb</b>
<b>Producto mínimo viable</b>	Open table es una plataforma para reservar restaurantes de manera online a través de la website, luego como aplicación móvil.	Esta plataforma inicio realizando reservas en los mejores restaurantes del Perú, luego se expandió hacia otros restaurantes con diferentes tipos de comidas.	Se trata del primer servicio en Chile que, que brinda acceso a realizar pagos móviles de manera rápida, fácil y segura, eliminando los tiempos de espera.	Inició como una aplicación que usa el GPS para localizar la ubicación del usuario y mostraba opciones de autos cercanos disponibles. El usuario puede elegir el automóvil, observar el perfil del conductor, contactarlo a su celular y pagar con tarjeta de crédito.	Esta empresa inicio alquilando habitaciones de casas particulares de todo el mundo, es decir que los dueños de las casas alquilan habitaciones vacías de su domicilio a viajeros de forma temporal.
<b>Plataforma de uso amigable que brinda buena experiencia al usuario</b>	Aplicativo simple y amigable cuya misión es ayudar a todos los restaurantes de crecer.	Aplicativo intuitivo y simple. Que permite elegir el restaurante y la hora de reserva, también permite geolocalizar los restaurantes que se encuentren más cerca, y permite ver el menú.	Es un aplicativo fácil y rápido en el cual los consumidores hacen sus reservas y pagos de los consumos en los restaurantes de Chile.	Es una aplicación móvil de fácil uso y acceso la cual conecta al usuario con el conductor de manera fácil y cómoda.	Es un aplicativo que hace la función de intermediario buscando asegurar una experiencia gratificante a sus clientes. Conectan al inquilino con el arrendador.
<b>Plataforma de servicio para clientes y usuarios</b>	Su objetivo principal es ayudar a los restaurantes de Barcelona a atraer y facilitar	Para el comensal, la facilidad y rapidez de hacer reservas en restaurantes las 24 horas del día y para los restaurantes les permite convertir su	Pipol es un aplicativo fácil, rápido y confiable para pagar la cuenta en restaurantes, ver tu consumo en línea y distribuir la cuenta con tus amigos.	Es una aplicación fácil que contacta choferes y los conecta a los pasajeros potenciales.	Es un aplicativo de fácil uso donde se realizan el alquiler de habitaciones generalmente para turistas.

	las reservas de los viajeros.	libro físico de reservas en uno virtual, para consolidar todas sus reservas también les provee de inteligencia comercial con el biga data.			
<b>Pasarela de pago amigable</b>	No permite el pago del consumo	No permite el pago del consumo.	La plataforma permite realizar el pago de manera fácil y rápida del consumo realizado.	La plataforma permite realizar el pago de manera fácil y rápida del consumo realizado.	La plataforma permite realizar el pago de manera fácil y rápida del consumo realizado.
<b>Comunicación a los usuarios</b>	La publicidad la realiza por medio de su página web y redes sociales.	La publicidad la realiza por medio de su página web y por redes sociales.	La publicidad la realiza por medio de las redes sociales y del marketing y publicitándolo en el mismo local.	Realiza publicidad por medio de redes sociales, y por medios de comunicación masiva.	Realiza publicidad por medios de comunicación masiva y por medio de redes sociales
<b>Atención al cliente</b>	Cuenta con un área que se encarga de gestionar y solucionar preguntas y/o reclamos.	Cuenta con un área telefónica que se encarga de recepcionar quejas/reclamos, preguntas, etc.	Cuenta con un área que se encarga de recepcionar reclamos o sugerencias de los consumidores	Cuenta con un área que atiende por medio de mensajes de texto o por llamadas telefónicas.	Tiene un área encargada para la atención de los clientes por medio de su página web.
<b>Innovación</b>	Genera ingresos a través de las reservas que se generan a través de su página web y aplicación móvil cobrando una comisión por el servicio.	La aplicación genera ingresos por el cobro de la comisión a los restaurantes a los cuales les brinda el servicio de reserva de mesa.	Es el primer aplicativo chileno que se encarga de manera rápida y confiable pagar la cuenta en restaurantes, verificar el consumo en línea y dividir la cuenta con tus amigos sin problemas.	Es un aplicativo que conecta taxistas y personas para el servicio de taxi seguro, la cual identifica al taxista y al pasajero, así como monitorea el viaje a realizar y la	Es el primer aplicativo que permite buscar a las personas un espacio de hospedaje de forma segura, rápida y económica en un solo lugar web.

				ubicación de ambos actores.	
<b>Plataforma segura</b>	Cuentan con protocolos de seguridad criptográficos, es decir ellos no guardan información de las cuentas o tarjetas de crédito y no tienen control ni son responsables de la información de estas.	No se ingresan datos sensibles por lo que no hay riesgo de exposición de estos.	Cuenta con los protocolos de seguridad necesaria para el pago de las cuentas mediante tarjetas de crédito/debito asociadas a cada usuario cuidado la información del cliente	Cuenta con una plataforma no tan segura a pesar de que identifica a la persona por sus datos registrados ya que es posible crear usuarios falsos que podrían poner en riesgo la vida del conductor y del pasajero	Cuenta con una plataforma que permite visualizar imágenes de los hospedajes, pero no muestra el detalle de los materiales con que está construido y las condiciones mínimas de vivienda. Así mismo no siempre lo que se ofrece en el catálogo no siempre es lo real, no hay verificación por parte de la empresa.
<b>Constitución legal</b>	No hay regulaciones claras de este aplicativo, pero sí que cumpla con la protección de datos personales de los restaurantes y clientes inscritos.	Regulaciones de pago seguro a través de internet vía PayPal, protegiendo la identidad de las personas y sus tarjetas asociadas.	Conflictos legales al alquilar un espacio para vivir por no asegurar que éste cumpla con los requerimientos mínimos para ser un sitio seguro, manejo de tarifas elevadas.	Conflictos legales en el cálculo de las tarifas y que los taxis estén inscritos en el registro de transporte, pago de patentes por parte de taxistas.	Conflictos legales al alquilar un espacio para vivir por no asegurar que éste cumpla con los requerimientos mínimos para ser un sitio seguro, manejo de tarifas elevadas.

Fuente: Cuadro realizado con la información extraída de páginas webs de cada empresa.

### 5.3 Factores críticos de éxito

Con base en la información obtenida del estudio de mercado a expertos en el rubro, se ha elaborado una lista de factores críticos que se deben tener en cuenta para asegurar la factibilidad de este negocio (ver tabla 12).

Tabla 12: Factores críticos de éxito con base en expertos

#	Factor de éxito	Descripción
1	Plataforma de uso amigable	Brindar una plataforma de uso de fácil acceso a los usuarios finales (consumidores).
2	Plataforma de servicio para clientes y usuarios (consumidores)	Brindar herramientas de servicio de tal forma que puedan visualizar en línea los beneficios generados por la plataforma.
3	Buena experiencia de usuario	La aplicación de garantizar el buen funcionamiento y uso de parte de los usuarios. Debe asegurar no causar insatisfacción al cliente para que tenga una buena aceptación de parte del usuario.
4	Pasarela de pago amigable	La pasarela de pago debe correr de manera satisfactoria y tener alternativas de pago seguro.
6	Comunicación a los usuarios	Es necesario tener un plan de marketing que haga comunicación de la aplicación, en la cual se explique todos los beneficios que puede tener al usarla.
7	Módulo de atención al cliente	Es importante contar con respuesta rápidas para los consumidores y clientes de la aplicación frente a cualquier eventualidad. Esto permite fidelizar al cliente en su experiencia de compra electrónica.
8	Innovación	Mejor e innovar constantemente es fundamental para este tipo de negocios. Las aplicaciones tecnológicas necesitan actualizarse con una periodicidad regular para poder ser competitivas y brindar novedades a los clientes y usuarios.
9	Plataforma segura	Son las medidas de seguridad necesaria para la protección de datos de los usuarios (novios e invitados), como el correcto uso de los datos personales.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a expertos realizadas en el capítulo de Investigación de Mercados.

Tabla 13 - Factores de éxito de E-Bar

<b>Plataforma de uso amigable</b>	El aplicativo ha sido creado para que los usuarios lo usen de manera intuitiva con imágenes y palabras fáciles de entender y con un abanico de opciones para escoger
<b>Pasarela de pago amigable</b>	Con un fácil registro de la tarjeta de crédito o débito y formas diferentes de pago (pago individual en conjunto, etc.)
<b>Plataforma de servicio para clientes y usuarios (consumidores)</b>	Se brinda una plataforma ágil de fácil uso tanto para el bar como para los consumidores
<b>Buena experiencia del consumidor</b>	Se actualizará constantemente el aplicativo para dar un mejor servicio al cliente y se brindarán promociones y detalles de los productos que ofrecen los bares
<b>Comunicación con los usuarios</b>	Para convencer a los usuarios que recomienden el aplicativo a todos sus contactos, se usarán las redes sociales (Facebook, twitter) y el marketing de boca a boca.
<b>Módulo de atención al cliente</b>	Se contará con personal en constante monitoreo para el buen funcionamiento y respuesta inmediata ante algún imprevisto.
<b>Innovación</b>	Se contará con un equipo de especialistas que actualizarán el sistema del aplicativo para brindar mejoras en la atención.
<b>Plataforma segura</b>	Se usaran a los influencers para que realicen promociones e incentiven el uso del APP.
<b>Constitución legal</b>	Los datos de los clientes serán protegidos mediante programas antispyware y filtros antispam, y se contarán con protocolos adecuados para proteger la información de los clientes.

Fuente: Elaboración de acuerdo a información de expertos.

## **6. ANÁLISIS DE MERCADO**

El presente capítulo tiene como objetivo validar los supuestos de donde nace la idea de negocio, así como dimensionar la oportunidad en el público objetivo. Para tal fin, se realizarán estudios de investigación a través de focus group, entrevistas y encuestas para obtener los puntos de vista de las personas que ayudarán en la recopilación de información.

El estudio está enfocado a los niveles socio económicos A y B de la ciudad de Lima, y que suelen frecuentar bares con amigos por lo menos 1 vez al mes, que estén bancarizados y usen aplicaciones móviles para realizar compras y pagos.

Se presentarán los resultados de las investigaciones realizadas para demostrar el atractivo del proyecto: investigación cualitativa, a través de las entrevistas (dueños de bares, bar tender, usuarios frecuentes y proveedores). También se presentarán las encuestas cuantitativas realizadas a los clientes.

### **6.1. Estudio de mercado a mozos**

#### **6.1.1. Definición del problema**

Los mozos son las personas que están en contacto directo con los clientes, son las personas que pueden validar de manera más real las necesidades y molestias del público objetivo, por tal motivo es necesario entrevistarlos.

#### **6.1.2. Objetivos de la investigación**

Determinar la problemática real de los mozos a la hora de atender a los clientes de los bares, encontrar sus necesidades y cuello de botella al momento de atender a los clientes.

#### **6.1.3. Objetivos Específicos**

- Conocer cuáles son los factores que ellos consideran relevantes para que un negocio tenga éxito en el mercado.
- Conocer el nivel de interés que puedan tener hacia una nueva herramienta digital.
- Conocer qué tanto estarían dispuestos a invertir en este tipo de herramientas.

- Obtener el porcentaje de cuántos bares cuentan con un sistema de control.

#### 6.1.4. Método y herramientas de investigación

El método de investigación a trabajar con los mozos será el focus group. Debido al nivel de profundidad de las preguntas que se necesita hacer y al nivel de instrucción de los encuestados, es el método que más se acomodó a este público objetivo.

#### 6.1.5. Ficha Técnica

La población objetivo seleccionada cuenta con las siguientes características detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 14: Ficha técnica entrevista a mozos

Concepto	Descripción
Técnica de recolección de datos	Focus Group
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mozos con más de un año de experiencia en atención al cliente.</li> <li>• Contar con un periodo no menor a 1 año en atención al cliente en bares de la zona de Miraflores y Barranco.</li> <li>• Ser usuario de smarthphones.</li> <li>• Que su negocio este dirigido a un público objetivo de nivel socio económico A y B.</li> </ul>
Tamaño de muestra	Focus N° 1: 5 personas Focus N° 2: 6 personas
Locaciones	Focus N° 1: Ayahuasca Bar Focus N° 2: Open Bar
Período de recolección de datos	Del 05 al 08 de julio 2019

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.6. Resultado del Focus Group.

Tabla 15: Cuadro de resultado de Focus Group

Tema	Resultados
Conocer el nivel de aceptabilidad de la aplicación móvil	Todos los asistentes al focus group tuvieron una buena aceptabilidad frente a la idea de negocio. No hubo comentarios negativos frente a la idea de negocio, pero sí hubo algunos comentarios constructivos, en general, se mostraron abiertos a poder trabajar con la aplicación como una herramienta más de trabajo.

Conocer las principales molestias de sus clientes	A partir de las conversaciones en el focus group, se pudo concluir que la principal molestia de los clientes es la demora en la atención de sus pedidos y las equivocaciones de puede haber si les llevan un pedido equivocado. Otro factor que molesta en los clientes es la demora en la cobranza, ya que las personas suelen ir en grupos numerosos y el uso del POS demora.
Conocer cuáles son sus principales dificultades para realizar su trabajo	Dentro de las principales dificultades que se pudo encontrar es que no cuentan con los suficientes POS para poder atender a todos los clientes, ya que hay días en los que el bar está lleno de clientes y hay demoras en atención de pagos.
Conocer como realizan su trabajo actualmente	Actualmente no cuentan con ninguna herramienta digital que los ayude a realizar su trabajo. Todo se hace de manera manual. Si presentan algún problema, es direccionado a un encargado o jefe de mozos el cual los ayudará a resolver sus problemas.
Conocer cuáles son las necesidades más relevantes	Dentro de las necesidades, se mencionaron las siguientes: Contar con mayores medios de pago digitales (POS u otros medios). Mejorar la velocidad de atención a los clientes. Tener alguna herramienta que les permita accionar frente a las reservas que se realizan y no se llegan a realizar. Asegurar el pago de las reservas de mesa que realizan. Se generó la idea de que las personas que no llegaron y tenían la mesa separada debían pagar una penalidad por la reserva. Tener un consumo mínimo por mesa.

Fuente: Elaboración de acuerdo a la recopilación de datos del Focus Group.

## 6.2. Estudio de mercado a Expertos

### 6.2.1. Definición del problema

Se ha observado que los bares requieren optimizar sus procesos de atención al cliente, desde el momento en que el usuario elige el bar al cual va a acudir hasta el momento en que paga la cuenta.

### 6.2.2. Objetivos de la investigación

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de interés que pueden tener los dueños de los bares en adquirir una aplicativo para el celular que los ayude a optimizar los procesos en sus bares y facilite la experiencia de compra de sus clientes, así como la velocidad y eficiencia en el servicio de su personal.

### 6.2.3. Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son los factores que ellos consideran relevantes para que un negocio tenga éxito en el mercado.
- Conocer el nivel de interés que puedan tener hacia una nueva herramienta digital.
- Conocer que tanto estarían dispuestos a invertir en este tipo de herramientas.
- Obtener el porcentaje de cuántos bares cuentan con un sistema de control.

#### 6.2.4. Método y herramientas de investigación

El método de investigación seleccionado ha sido el de entrevista personal, la cual se desarrollará de manera individual a cada propietario en su propio local.

#### 6.2.5. Ficha Técnica

La población objetivo-seleccionada cuenta con las siguientes características detalladas en la siguiente tabla 16.

Tabla 16: Ficha técnica entrevista a expertos

Concepto	Descripción
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueños de bares, administradores con más de 5 años de experiencia en el negocio.</li> <li>• Tener un local situado en los distritos de Miraflores o Barranco o trabajar en empresas ligadas al rubro.</li> <li>• Que su negocio este dirigido a un público objetivo de nivel socio económico A y B.</li> </ul>
Tamaño de muestra	4 personas
Técnica de recolección de datos	Entrevista Personal
Período de recolección de datos	Del 05 al 08 de julio 2019

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 detallamos el perfil de los expertos:

Tabla 17: Perfil de expertos

Nombre del dueño	Experiencia
Percy Castro	Administrador de Open Bar Administrador de empresas 10 años de experiencia en negocios de Bares
Daphne Pimentel	Marketing en Open Bar y Ayahuasca Bar Administradora de Empresas 5 años de experiencia en Marketing de discotecas

Isak Osoc	Trade Marketing Director en A-Inbev Master en Administración de Negocios en INCAE Experto en canal de discotecas y Bares
Juan Carlos García	Jefe de alimentos y bebidas del hotel Hacienda Bahía Paracas Administrador de hoteles y restaurantes Master en Administración de Negocios de la Universidad Pacífico

Fuente: Elaboración Propia

### 6.2.6. Resultados

A continuación, en la tabla 18, se detallan los resultados sobre las entrevistas que se sostuvieron con los expertos:

Tabla 18: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos

Factor	Hallazgos
Factores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr hacer sinergia entre lo que busca el bar y lo que puede brindar la aplicación para satisfacer estas necesidades en los clientes.</li> <li>- Ser una aplicación que brinde un valor agregado a los clientes (bares) que pueda hacer algo que ellos no puedan hacer por medios propios.</li> <li>- Tener escalas diferentes de cobro a los clientes, según lo que cada bar vaya a requerir.</li> <li>- Definir la inversión que requiere el proyecto.</li> <li>- Tener un servicio de post venta.</li> <li>- Que sea una herramienta útil para los mozos y clientes del bar.</li> <li>- La herramienta tiene que ser de fácil acceso.</li> <li>- Tiene que brindar una alta satisfacción al cliente, lo cual sirva para aumentar la demanda del local.</li> <li>- Tener flexibilidad para poder mejorar el sistema en el momento en que se requiera y de manera ágil y rápida.</li> </ul>
Atractivo de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene escalabilidad si es que se amplía al segmento de restaurantes.</li> <li>- Es un modelo de negocio atractivo, diferente para el segmento de negocio que presenta herramientas que le dan un valor agregado.</li> <li>- Se necesita un equipo de trabajo involucrado e innovador.</li> </ul>
Monetización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la comisión del pago de los clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración con base en las entrevistas a expertos.

## 6.3. Estudio de mercado a usuarios de Bares

### 6.3.1. Definición del problema

Se ha identificado que la complicación en la reserva de mesas, la demora en la elección de lo que se va a consumir (bebidas y piqueo), el tiempo de espera de la orden a la mesa y la demora en el proceso de pago son los principales motivos

de insatisfacción de los clientes que acuden a bares. Actualmente no existe un servicio a través de una aplicación móvil que permita realizar la reserva, el pedido y el pago de la cuenta, sea grupal o individual, por lo que el estudio permitirá conocer el nivel de aceptación de la propuesta.

### 6.3.2. Objetivos de la investigación

Identificar el nivel de aceptación de la aplicación, así como validar el nivel de veracidad de la problemática planteada.

### 6.3.3. Objetivos Específicos

- Obtener el porcentaje de consumidores que estarían interesados en utilizar una solución digital.
- Obtener información de los medios de pago que suelen usar los consumidores.
- Obtener información del número de personas que hacen reservas en bares.
- Conocer por qué los usuarios cambiarían la opción tradicional de ser atendidos por un mozo a usar la aplicación móvil.
- Conocer los factores limitantes por los cuales los consumidores descartan ir a un bar.
- Conocer el porcentaje de consumidores los cuales prefieren recibir promociones de bares.

### 6.3.4. Método y herramientas de investigación

El método utilizado para recopilación de información será a través de una encuesta virtual la cual fue orientada al público objetivo detallado en la ficha técnica.

### 6.3.5. Ficha Técnica

La población objetivo seleccionada cuenta con las siguientes características detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 19: Ficha técnica encuesta a usuarios de bares

Concepto	Descripción
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y Mujeres entre las edades de 25 a 45 años.</li> <li>• Usuarios de aplicativos a través de smartphones.</li> <li>• Nivel socio económico A y B.</li> <li>• Usuarios de Bares de los distritos de Miraflores y Barranco.</li> </ul>
Tamaño de muestra	384 personas

Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual
Período de recolección de datos	Del 05 al 08 de julio 2019

Elaboración propia

### 6.3.6. Resultados

A continuación, en la tabla 20, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a diversas personas para la implementación de la idea de negocio.

Tabla 20: Cuadro de resultados de encuestas

Público	Objetivos	Resultados
Usuarios de bares	Obtener el porcentaje de consumidores que estarían interesados en utilizar una solución digital	El 37,24% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar una solución digital para ser atendidos en un bar. y el 42,60% de los encuestados usa aplicativos móviles para realizar pedidos, compras o pagos.
	Obtener información de los medios de pago que suelen usar los consumidores	El 89,35% de los encuestados utiliza una tarjeta de crédito para realizar los pagos en sus salidas a bares.
	Obtener información del número de personas que hacen reservas en bares	Según la encuesta el 82,14% de los encuestados no hizo reserva del lugar al cual asistiría.
	Conocer por qué los usuarios cambiarían la opción tradicional de ser atendidos por un mozo a usar la aplicación móvil	El 85,92% de los encuestados considera que la rapidez en la atención es un punto clave para migrar a la opción de hacer los pedidos a través de una aplicación y no pedirlos a través de un mozo. El 14,08% migraría por temas de minimizar el error en la atención y el 28,17% considera la migración por la posibilidad de ver las bebidas a través de la aplicación.
	Conocer la opción de pago que prefieren los consumidores de bares	El 54,35% de los encuestados prefiere pagar de manera individual su cuenta y el 26,63% estaría dispuesto a usar una plataforma de pago común.
	Conocer los factores limitantes por los cuales los consumidores descartar ir a un bar	La velocidad de atención representa el 61,96% de la razón limitante para no asistir a un bar. La presentación de la carta representa el 32,61% y el 16,30% de los consumidores lo descartan por el uso de la tecnología.
	Conocer el porcentaje de consumidores los cuales prefieren recibir promociones de bares	

		El 66,85% de los usuarios de bares prefieren recibir publicidad y 33,15% prefieren no recibir notificaciones.
--	--	---

Fuente: Elaboración de acuerdo a resultados de encuestas

### 6.3.7. Conclusiones

Después de haber realizado las encuestas, se concluye que el consumidor peruano es usuario de tecnologías digitales y apps. Está acostumbrado a realizar transacciones digitales y más del 80 % usa como medio de pago la tarjeta de crédito.

Uno de los medios más usados por los encuestados es el uso de apps para los servicios de taxi y pedido de comida. El estudio de mercado brinda información que más del 80 % de los encuestados la usarían o estarían dispuestos a usarla, con lo cual se otorga la plena confianza de que el proyecto sea aceptado por el público objetivo.

## 6.4. Estimación de la Demanda

Sobre la base de la investigación de mercado, se evaluará el tamaño de mercado potencial de personas que viven en Lima Metropolitana en un rango de edad entre 25 a 55 años, que pertenezcan a la PEA y que estén dentro del público objetivo.

### 6.4.1. Limitaciones

Las personas que se encuentran dentro del rango de edad del análisis que es entre 25 y 55 años y son del NSE C, y a la vez trabajan en las zonas 7 y 8 son clientes potenciales, sin embargo, no entran dentro del análisis, ya que la información no es representativa para el objetivo.

La población descrita en el párrafo anterior no se ha considerado para efecto del cálculo del tamaño de mercado, mercado potencial y estimación de demanda, ya que para esta investigación se ha tomado la población más representativa.

### 6.4.2. Estimación del tamaño de mercado

A partir de los datos estadísticos del estudio de niveles socioeconómicos 2019 de CPI, se elaboró una estimación del público objetivo el cual está definido por las personas que viven en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana del nivel socioeconómico A y B, la cual se observa en la tabla 21.

Tabla 21: Cálculo del Tamaño del mercado

<b>Población Lima Metropolitana 2019* (a)</b>	<b>10,580,900</b>
---	-------------------

\* CPI

	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>Total</b>
Población Lima Metropolitana (%) (b)	7.7%	8.3%	
Población Lima Metropolitana (Personas) (c) = (a) * (b)	814,729.30	878,214.70	1,692,944
Población de Zona 7 (%) * (d)	35.9%	43.2%	
Población de Zona 8 (%) * (e)	2.0%	29.1%	
Población de Zona 7 (Personas) (f) = (c)* (d)	292,488	379,389	671,877
Población de Zona 8 (Personas) (g) = (c) * (e)	16,295	255,560	271,855
Población de Zona 7 + Zona 8 (Personas) (h) = (d) + (e)	308,782	634,949	943,732

\* CPI

Tabla 22: Población por grupos de edad y NSE – Lima Metropolitana

	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>
18-25 (%) (i)	9.20%	13.70%
26-30 (%) (j)	6.70%	7.50%
31-35 (%) (k)	8.10%	6.90%
36-45 (%) (l)	16.30%	12.80%

	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>Total</b>
18-25 (Personas) (n) = (h) * (i)	28,408	86,988	115,396
26-30 (Personas) (m) = (h) * (j)	20,688	47,621	68,310
31-35 (Personas) (ñ) = (h) * (k)	25,011	43,811	68,823
36-45 (Personas) (o) = (h) * (l)	50,332	81,274	131,605
<b>Total (p) = (n) + (m) + (ñ) + (o)</b>	<b>124,439</b>	<b>259,694</b>	<b>384,134</b>

Elaboración propia

Con base en los cálculos realizados, se obtiene que el valor del mercado potencial son 384,134 personas, las cuales son los potenciales usuarios de la aplicación que se lanzará al mercado.

### 6.4.3. Variación del tamaño del mercado

Para determinar el crecimiento de mercado, se ha realizado el cálculo con base en la información obtenida de CPI entre los años 2016 y 2019. En la tabla 23, se mostrará el detalle del cálculo, en la cual se determina que el crecimiento de mercado sería de 2.2 % anual.

Tabla 23: Cálculo de la variación del tamaño del mercado

Mercado 2016	Mercado 2019	Variación
10,055,200	10,580,900	5%

	2016	2019	Variación
NSA + NSB	2,465	2,923	19%
Zona 7	644,236.66	644,450.88	0.03%
Zona 8	199,213.62	273,124.77	37%
Zona 7 + Zona 8	843,450.29	917,575.65	9%

Variación Anual (NSA+NSB)(Zona 7 y Zona 8)	2.2%
Variación Mensual (NSA+NSB)(Zona 7 y Zona 8)	0.2%

Fuente: Elaboración de acuerdo a información recopilada de CPI

#### 6.4.4. Método estadístico utilizado para el cálculo de la muestra de encuestas

Para el cálculo de la muestra aproximada, se utilizó la fórmula de población finita, debido a que se parte de un universo acotado con ciertas variables que definen el mercado objetivo.

El cálculo de la muestra debe ser representativo respecto al total de la población, para lo cual se considerará un nivel de confianza del 95 % y un nivel de error del 5 %, así mismo, se considerará una probabilidad de éxito del 60 % de que la aplicación sea aceptada por el público objetivo y que en su mayoría frecuenten los bares de Miraflores y Barranco. La muestra resultante obtenida de la fórmula con los inputs de los datos es 384 personas, a los cuales se les realizará la encuesta.

##### Determinación del cálculo de la muestra

###### FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)  
 p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado  
 q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p  
 Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q  
 N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)  
 e = Error de estimación máximo aceptado  
 n = Tamaño de la muestra

###### INGRESO DE DATOS

Z =	1.96
p =	50%
q =	50%
N =	384,134
e =	5%

Valores de confianza tabla Z	
95%	1.96
90%	1.65
91%	1.7
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.89

###### TAMAÑO DE MUESTRA

n =	383.78
-----	--------

Elaboración propia

#### 6.4.5. Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda

Según los resultados obtenidos en el estudio de mercado y con base en los resultados obtenidos frente a los niveles de usabilidad de la plataforma en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana en los NSE A y B, se ha llegado a calcular que el mercado objetivo llegaría a ser de 384,134 mil personas, de los cuales se identificará el público potencial según la información recopilada en las encuestas por las siguientes variables mostradas en la tabla 24 que se muestra a continuación.

Con base en la información obtenida en las entrevistas con expertos y dueños de bares, se obtiene que el ticket promedio por persona en bares es de 150 soles por persona, lo cual es sustentado a su vez con los resultados de las encuestas obtenidas a los mismos consumidores.

Tabla 24: Mercado potencial luego de filtrar con la ficha del mercado objetivo

Tamaño de mercado		384,134
Tamaño de mercado	Porcentaje a nivel Lima Metropolitana	Total personas NSA + NSB
Porcentaje de personas que van a bares de Barranco y Miraflores (a)	87.14%	334,734
Porcentaje de personas que usan internet a través de celular (b)	84.00%	281,177
Porcentaje de personas con consumo per capita promedio de 150 soles (a)	61.42%	172,699

Fuente: INEI, 2018

Una vez acotado el público objetivo a 172,699 personas, se elaboraron tres escenarios, optimista, conservador y pesimista. Para el escenario optimista, solo podrá alcanzar un máximo del 53 % de este valor, para el caso del escenario moderado un 40 % y para el escenario pesimista un 10 % del público objetivo, como se muestra en la siguiente tabla 25.

Tabla 25: Factores optimista, moderado y pesimista

Tamaño de mercado "personas que utilizarían el aplicativo"	Porcentaje a nivel Lima Metropolitana	Total personas NSA + NSB
Definitivamente Si	40%	69,079
Probablemente Si	50%	86,349
Indeciso o no usaría el aplicativo	10%	17,270
Total		172,699

Fuente: Elaboración de acuerdo a encuesta realizada a consumidores

Para el cálculo de la frecuencia de asistencia al bar sobre el público potencial, se considerará el cálculo de un factor mensual y anual para la estimación de la demanda, datos que fueron recopilados de los resultados de las encuestas. La frecuencia será utilizada como un multiplicador sobre el total de personas para hallar la asistencia total de la demanda (ver tabla 26).

Tabla 26: Factores de frecuencia asistencia al bar

Frecuencia	% Frecuencia	Nro veces al mes		Nro veces al mes	Nro veces al año
A veces	22%	10	veces al mes	2.23	26.78
Semanal	10%	5	veces al mes	0.49	5.89
Quincenal	20.90%	2	veces al mes	0.42	5.02
Mensual	47.77%	1	veces al mes	0.48	5.73
			<b>Factor ocasión consumo en bar ... (4)</b>	<b>3.62</b>	<b>43.42</b>

Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores

Para el cálculo de la estimación de la demanda, se han tomado las siguientes variables recopiladas de los resultados de las encuestas y de la investigación de mercado de CPI:

- Ticket promedio por persona en un bar por noche = 150 soles
- Comisión que se cobrará al consumidor 1 %, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas
- Comisión que se cobrará al bar 2.5 %, de acuerdo a lo conversado con los expertos.

Se está considerando un incremento del 7 % anual de crecimiento de mercado en el escenario moderado, así mismo, un 10 % anual en el escenario optimista.

En cuanto a la participación de bares, se estará tomando en cuenta un crecimiento anual de 7 % en afiliación de los bares a la plataforma en el escenario moderado, en el pesimista no se considerará debido a que solo se calcula para el primer año. Estas variables serán aplicadas dentro de los cuadros observados a continuación sobre la estimación de la demanda (ver datos en la siguiente tabla 27).

Tabla 27: Datos utilizados para la estimación de la demanda

Nro Bares Zona 7 y Zona 8	1,000					
Ticket promedio de consumo por persona	S/ 150.00					
Comisión porcentual por bar	2.5%					
Comisión porcentual por consumidor	1.0%	1	2	3	4	5
Comisión Promedio de Bares ... (8)	S/ 3.75	3.75	4.05	4.37	4.72	5.10
Comisión Promedio de Consumidor ... (9)	S/ 1.50	1.50	1.53	1.56	1.59	1.62
Incremento de la comisión Bares (anual)	8.00%					
Incremento de la comisión en el consumidor (anual)	2.00%					
Crecimiento de mercado	2.20%	anual	0.20%	mensual (1er año)		
Penetración de servicio al consumidor	4%	anual	1%	mensual (1er año)		
Participación de mercado a bares	Moderado	7%	anual	0.300000%	mensual (1er año)	
	Optimista	8%	anual	0.400000%	mensual (1er año)	
	Pesimista	5%	anual	0.250000%	mensual (1er año)	

Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores y expertos

Con esta información se construyó la demanda de mercado por cada escenario optimista, moderado y pesimista para los próximos 5 años, como se muestra en las tablas 28, 29 y 30.

Tabla 28: Demanda potencial estimada - escenario optimista

Demanda potencial - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial	176,536	180,415	184,379	188,430	192,570
Penetración de mercado Bares (%)	5.2%	13%	21%	29%	37%
Penetración de mercado Bares (#) ....(1)	52	132	212	292	372
# Personas Promedio por Bar	177	180	184	188	193
# Personas Promedio por Bar * Fact. Frec. Mens... (2)	639	7,834	8,007	8,182	8,362
# Personas Afluencia total * Nro Bares ... (1) * (2) = (3)	33,219	1,034,142	1,697,386	2,389,275	3,110,747
Penetración del Servicio (%) ... (6)	53%	53%	53%	53%	53%
Penetración del Servicio (Personas) ... (3) * (6) = (7)	17,440	542,924	891,128	1,254,369	1,633,142
Ticket promedio usuario bares ... (7) * (8)	S/.65,400	S/.2,198,844	S/.3,609,066	S/.5,080,195	S/.6,614,225
Ticket promedio usuario consumidores (7) * (9)	S/.26,160	S/.830,674	S/.1,363,425	S/.1,919,185	S/.2,498,707
<b>Total</b>	<b>S/.91,561</b>	<b>S/.3,029,518</b>	<b>S/.4,972,492</b>	<b>S/.6,999,380</b>	<b>S/.9,112,933</b>

Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores y expertos

Tabla 29: Demanda potencial estimada - escenario moderado

Demanda potencial - Escenario Moderado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial	176,536	180,415	184,379	188,430	192,570
Penetración de mercado Bares (%)	3.6%	11%	18%	25%	32%
Penetración de mercado Bares (#) ....(1)	36	106	176	246	316
# Personas Promedio por Bar	177	180	184	188	193
# Personas Promedio por Bar * Fact. Frec. Mens... (2)	639	7,834	8,007	8,182	8,362
# Personas Afluencia total * Nro Bares ... (1) * (2) = (3)	22,998	830,447	1,409,150	2,012,882	2,642,462
Penetración del Servicio (%) ... (6)	40%	40%	40%	40%	40%
Penetración del Servicio (Personas) ... (3) * (6) = (7)	9,199	332,179	563,660	805,153	1,056,985
Ticket promedio usuario bares ... (7) * (8)	S/.34,497	S/.1,345,324	S/.2,282,824	S/.3,260,869	S/.4,280,789
Ticket promedio usuario consumidores (7) * (9)	S/.13,799	S/.508,234	S/.862,400	S/.1,231,884	S/.1,617,187
<b>Total</b>	<b>S/.48,296</b>	<b>S/.1,853,558</b>	<b>S/.3,145,224</b>	<b>S/.4,492,753</b>	<b>S/.5,897,976</b>

Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores y expertos

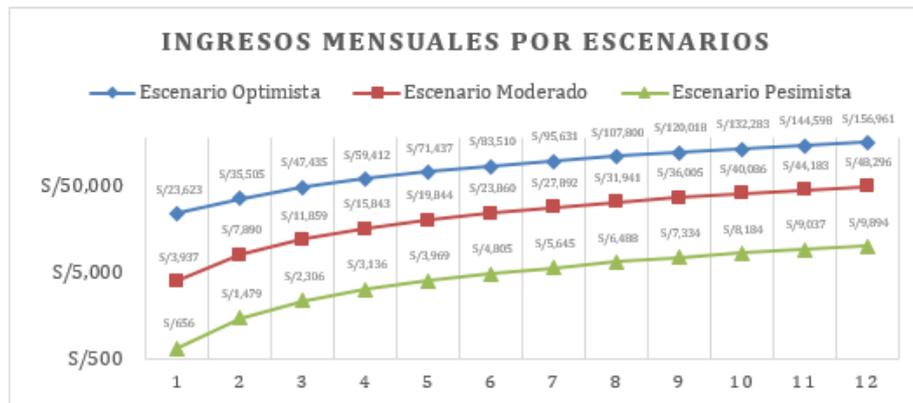
Tabla 30: Demanda potencial estimada - escenario pesimista

Demanda potencial - Escenario Pesimista		
	Año 1	Año 2
<b>Demanda potencial</b>	176,536	180,415
<b>Penetración de mercado Bares (%)</b>	3.0%	8%
<b>Penetración de mercado Bares (#) ....(1)</b>	30	80
<b># Personas Promedio por Bar</b>	177	180
<b># Personas Promedio por Bar * Fact. Frec. Mens... (2)</b>	639	7,834
<b># Personas Afluencia total * Nro Bares ... (1) * (2) = (3)</b>	18,846	622,835
<b>Penetración del Servicio (%) ... (6)</b>	10%	10%
<b>Penetración del Servicio (Personas) ... (3) * (6) = (7)</b>	1,885	62,284
<b>Ticket promedio usuario bares ... (7) * (8)</b>	S/ 7,067	S/ 252,248
<b>Ticket promedio usuario consumidores (7) * (9)</b>	S/ 2,827	S/ 95,294
<b>Total</b>	<b>S/ 9,894</b>	<b>S/ 347,542</b>

Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores y expertos

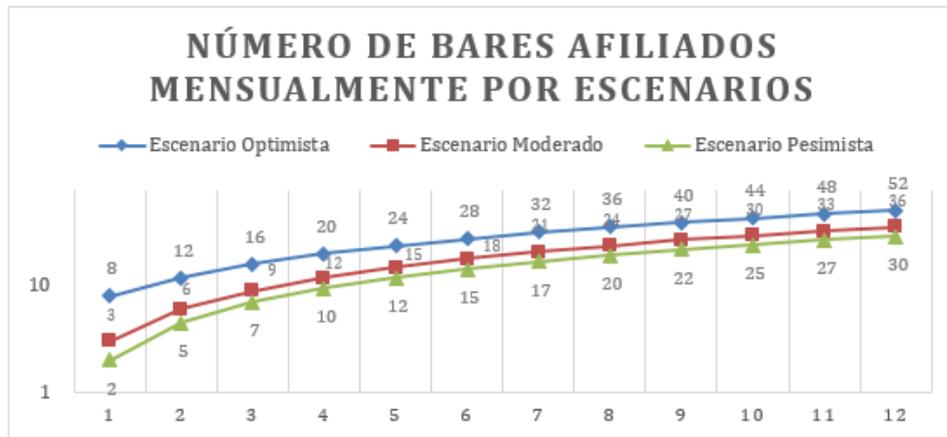
A continuación se presentan los resultados obtenidos a nivel de ingresos y de número de afiliaciones de los clientes (bares) en una proyección mensual sobre el primer año (ver las ilustraciones 3 y 4).

Ilustración 3: Ingresos mensuales por escenarios



Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores y expertos

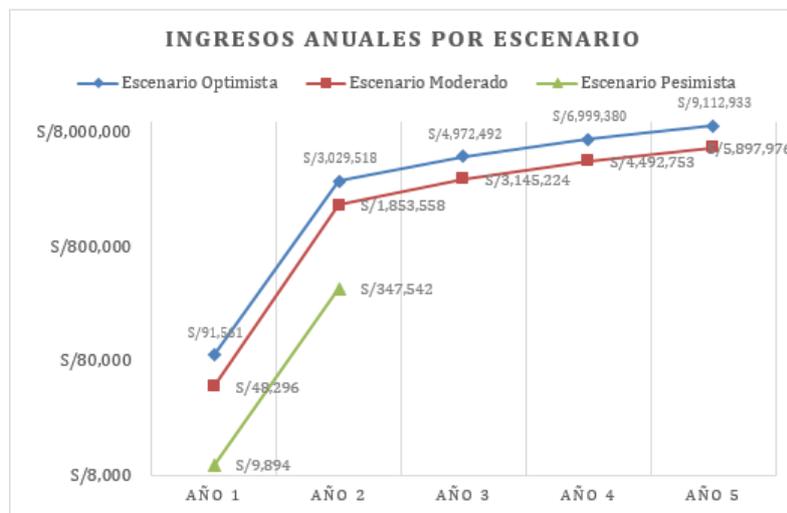
Ilustración 4: Numero de bares afiliados mensualmente



Fuente: Elaboración de acuerdo a encuestas realizadas a consumidores y expertos

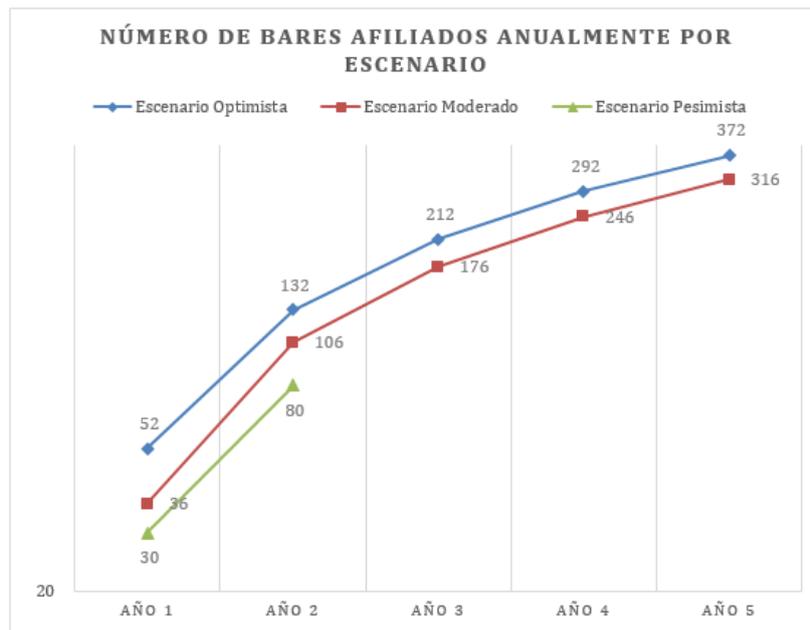
A continuación, se presentan los resultados obtenidos a nivel de ingresos y de número de afiliaciones de los clientes (bares), en una proyección anual sobre los primeros 5 años (ver las ilustraciones 5 y 6).

Ilustración 5: Ingresos anuales por escenario



Fuente: Elaboración de acuerdo a encuesta realizada a consumidores y expertos

Ilustración 6: Número de bares afiliados anualmente



Fuente: Elaboración de acuerdo a encuesta realizada a consumidores y expertos

## 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se usarán diversas herramientas para poder identificar y analizar los distintos factores que influyen en el negocio. Algunas herramientas que se usarán son las siguientes: Análisis SEPTE, Matriz EFE, Modelo CANVAS y Las cinco fuerzas de Porter. Con los resultados obtenidos se podrá crear estrategias para dar soluciones y así poder cumplir los objetivos trazados.

### 7.1. Análisis SEPTE

En la tabla 31, se desarrolla el análisis SEPTE, el cual está basado en fuentes de información recopilados de diferentes artículos detallados en el ANEXO (d), los mismos que ayudaron a llegar a las siguientes conclusiones:

Tabla 31: Cuadro Análisis SEPTE

<b>Socioculturales</b>	En la actualidad, a nivel mundial los millennials son los que más demandan las aplicaciones móviles, por este motivo la mayoría de compañías deberían adoptar estas aplicaciones en sus labores, ya que estas se han convertido en una herramienta básica y necesaria para una óptima experiencia del cliente.	<b>Positivo</b>
	En la actualidad, el uso de las redes sociales ha incrementado la utilización de smartphones, lo que permite que las empresas puedan tener acceso a información y tendencias de gustos de los consumidores. Así mismo, el consumidor peruano ha cambiado sus hábitos de compras, ya que en la actualidad ha adoptado las compras en línea más que ir a las tiendas físicas. Esto ha hecho que las empresas se enfoquen más en ofrecer sus productos por canales digitales, incluso ofrecen promociones con menores precios que en la tienda física.	<b>Positivo</b>
	Según una proyección realizada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, dentro de 10 o 15 años la población económicamente activa sería conformada en su mayoría por nativos digitales conformados por los millennials (60 %) y el otro 40 % por los post millennials.	<b>Positivo</b>
	En la actualidad, la inseguridad ciudadana en el Perú se ha incrementado, 13 de cada 100 personas han sido víctimas de robo de su billetera, cartera o celular. Para combatir esta problemática, se recomienda no comprar celulares de dudosa procedencia, ya que la mayoría de estos son producto de un acto delictivo en el país o en el extranjero. Dado que este problema no disminuye, el Ministerio del Interior, conjuntamente con las empresas de telefonía del país, realizan bloqueos de celulares por medio del PIN (código de cada celular).	<b>Negativo</b>

	En la actualidad aún existen empresas que se resisten al cambio tecnológico, tanto así que a veces arriesgan la situación de la empresa, esto se da por miedo a lo desconocido, poca flexibilidad en la empresa, falta de información, entre otros motivos. Lamentablemente, muchas de estas empresas recién cuando notan resultados malos o pérdida de ventas y clientes es cuando optan por adoptar las mejoras tecnológicas.	<b>Negativo</b>
<b>Económicos</b>	En el último año las actividades del sector bebidas ha crecido en 2.35 % con respecto al año anterior, sobre todo en días festivos.	<b>Positivo</b>
	Las aplicaciones móviles han facilitado las actividades de los negocios, incrementando productividad y satisfacción de los clientes, así mismo, han permitido la reducción de costos operativos. Entre las empresas más beneficiadas están las que gestionan pedidos, ventas de productos varios, entre otras.	<b>Positivo</b>
<b>Tecnológicos</b>	Según las encuestas a expertos, se deduce que el poder de negociación de los clientes es fuerte (bares), por lo que es necesario innovar de acuerdo a sus necesidades.	<b>Negativo</b>
	Los servicios de tecnología y transformación digital en el Perú seguirán creciendo y cambiando constantemente debido al incremento de soluciones y herramientas tecnológicas, así mismo las empresas peruanas harán alianzas estratégicas con empresas tecnológicas del extranjero para poder mejorar sus procesos.	<b>Positivo</b>
	El desarrollo de las aplicaciones móviles en el Perú seguirá en aumento durante algunos años más. Los sectores que optan por invertir más en soluciones tecnológicas son el financiero, construcción, retail y consumo masivo.	<b>Positivo</b>
	En la actualidad, los millennials peruanos son los que más prefieren usar aplicaciones bancarias para realizar movimientos de dinero entre cuentas o realizar pagos, en comparación con otros países de Latinoamérica.	<b>Positivo</b>
	Los smartphones no están libres de ser víctimas de cyberataques, ya que mediante estos aparatos se recibe y envía información de las cuentas bancarias y datos varios, inclusive estos aparatos tienen la información del trabajo y la vivienda.	<b>Negativo</b>
<b>Legales</b>	En la actualidad, ante el incremento del uso de aplicaciones tecnológicas y para poder controlar, regular y supervisar este rubro, sería necesario la creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología. Actualmente, el Perú cuenta con una entidad llamada Concytec, pero esta no tiene las herramientas ni está preparada para poder afrontar este reto, solo empresas privadas han sido capaces de poder gestionar la innovación tecnológica y poder incrementar sus ingresos mediante estos.	<b>Positivo</b>

Fuente: Elaboración realizada con información recopilada de expertos

## 7.2. Análisis de las fuerzas competitivas

Para el desarrollo de este punto, se utilizará como herramienta las cinco fuerzas de Porter, que ayudará a comprender cuál es la situación de la industria donde la empresa desea situarse.

A continuación, en la tabla 32, se analizará cada una de las fuerzas, la competencia, las posibilidades y las facilidades que tienen ellos para ingresar a este mercado; respecto a los proveedores, se conocerá su situación y se verá cómo convertirlos en socios estratégicos; en cuanto a los clientes, se revisará su poder de negociación; y respecto a los sustitutos, se verificará la existencia de servicios semejantes al de este estudio, lo cual podría afectar la demanda.

Tabla 32: Fuerzas competitivas de Porter

Fuerza	Características
<b>Nuevos competidores</b>	<p>En este punto podemos mencionar que las barreras de ingreso al mercado respecto a brindar soluciones o aplicativos a los bares son bajas, no hay restricciones políticas ni económicas que limiten el accionar de nuevas inversiones. Al ser un startup no necesita de mucha inversión inicial. Por lo expuesto, el ingreso de nuevos competidores es latente una vez que se salga al mercado con el producto.</p> <p>Entre los posibles competidores, se puede mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquellas soluciones que hoy en día solo pueden realizar reservas en restaurantes.</li> <li>- Establecimientos que cuentan con algunos sistemas no integrados, por ejemplo, aquellos que les permita realizar reservas, controlar el consumo por mesas, o un sistema de pago.</li> </ul>
<b>Competidores actuales</b>	<p>Hoy en día en el Perú no se encuentra ningún aplicativo que contenga todas las características que propone esta solución; sin embargo, se puede mencionar algunas transacciones que hoy significaría una posible competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El pago en efectivo o con tarjeta física, siguen siendo el medio más usado para pagar la cuenta en un bar.</li> <li>- El hecho de poder realizar reservas a través de las redes sociales, un medio utilizado por los bares.</li> <li>- Mesa 24/7, aplicativo por el cual te permite realizar reserva, pero no concreta el pago, ni brinda un feedback a cada comensal.</li> <li>- Realizar pagos a través de códigos QR, actualmente utilizado por VISA.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<p>En la actualidad, la administración de la información o datos se han trasladado de los servidores físicos a servidores digitales (nube); es por ello que se debe contar un socio estratégico que garantice la seguridad y privacidad de los datos que se va a capturar a través del aplicativo. Por otro lado, debido a la falta de regulación legal y tributaria para la constitución de empresas que</p>

	<p>se desarrollan en el ámbito digital, se debe contar con asesoramiento profesional.</p> <p>En ambos casos mencionados, los proveedores pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data center que brinden garantía de resguardo y disponibilidad inmediata y oportuna de la información obtenida para las transacciones a realizarse.</li> <li>- Consultorios Jurídicos - Tributarios, que brinden el asesoramiento oportuno y respectivo al momento formalizar las relaciones entre el aplicativo y los bares.</li> </ul>
<b>Producto sustituto</b>	<p>El aplicativo desea brindar una experiencia distinta a los comensales, que parte desde la necesidad de reunirse y compartir un momento agradable hasta el pago de la misma, y que para ello viene acompañado de momento que aporten valor para la toma de su decisión.</p> <p>Entre productos que se pueden mencionar como sustitutos están los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El despido de bebidas alcohólicas envasadas en los nuevos establecimientos de conveniencias, los cuales se van expandiendo de manera exponencial, no solo en la capital, sino también en provincias.</li> <li>- Las discotecas, que deberían ofrecer un servicio más óptimo al momento de ordenar alguna bebida alcohólica, en la cual el comensal dejaría de frecuentar los bares para inclinarse a las de baile.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<p>De acuerdo al plan de negocio, existen dos tipos de clientes: los comensales y los dueños de los bares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el caso de los comensales, ellos tendrían poco poder de negociación, debido a que siempre se contará con clientes que utilicen el aplicativo, al menos que el accionar de uno de ellos sea una influencia muy fuerte que repercuta en los demás.</li> <li>✓ En el caso de los dueños de restaurantes, ellos contarían con mayor poder de negociación, debido a que son los que ofrecen las ofertas para poder atraer a los comensales de diferentes zonas de la capital.</li> </ul>

Elaboración propia

### 7.3. Matriz EFE

Tabla 33: Cuadro Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Incremento de interés de los consumidores en realizar transacciones para adquirir	0.085	3	0.255

productos o servicios a través de apps.			
Incremento de personas que usan Smartphones	0.085	3	0.255
Incremento de bares que desean usar tecnología para mejorar sus procesos de atención	0.085	4	0.34
Crecimiento en la demanda.	0.085	3	0.255
En este rubro actualmente existe escasa competencia, especialmente de Apps para los bares.	0.08	3	0.24
Crecimiento del sector	0.08	3	0.24
<b>Sub total</b>			<b>1.585</b>
<b>Amenazas</b>			
Incremento de robos de celulares en el Perú	0.085	2	0.17
Resistencia al cambio tecnológico	0.085	3	0.255
Inseguridad informática.	0.085	2	0.17
Ingreso de nuevos competidores	0.085	3	0.255
Problemas de servicios del bar.	0.08	3	0.24
Voluntad del consumidor de utilizar el servicio.	0.08	3	0.24
<b>Subtotal</b>			<b>1.33</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.915</b>

Elaboración propia

El resultado que se busca en la matriz EFE es que el valor ponderado de las oportunidades sea mayor al de las amenazas, en el caso de este trabajo, el valor total de las oportunidades es 1.585 y el de las amenazas es 1.33, con lo que se concluye que el entorno externo es favorable para la empresa.

#### 7.4. Acciones estratégicas

Tabla 34: Cuadro de acciones estratégicas

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Impacto en el Negocio</b>
Demostración interactiva del aplicativo.	Se realizarán visitas constantes a los bares, haciendo demostraciones del aplicativo, dando a conocer los beneficios que obtendrían en su bar con el uso del aplicativo.	Alto
Gestión de crisis y soporte.	Se elaborará planes de contingencia para los problemas que se presenten con el aplicativo.	Medio
Comunicación de las características y beneficios del aplicativo a los consumidores.	Se realizarán anuncios por redes sociales, radio e influencers peruanos, resaltando los beneficios y características del aplicativo direccionado hacia los consumidores.	Alto

Convenios estratégicos con empresas relacionadas con los bares	Se contactarán con empresas relacionadas al rubro para ofrecerles publicidad a través del aplicativo.	Alto
Fidelización del consumidor	Se otorgarán promociones a los clientes por fechas festivas y/o por el uso constante del aplicativo.	Medio
Innovación Constante	Se tendrá personal monitoreando el funcionamiento del aplicativo, así como también manteniéndolo actualizado y mejorándolo; garantizando la seguridad de los pagos y datos de los consumidores.	Alto

Elaboración propia

## 7.5. Modelo de negocio – CANVAS

Ilustración 7: Esquema modelo de negocio Canvas



### 7.5.1. Segmento de Clientes

La solución se enfocará en todas las personas de 25 a 55 años, que pertenecen al NSE A y B de las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana y quienes suelen ir a los bares de Miraflores y Barranco, los cuales constituyen un nicho potencial por la alta demanda y un consumo per cápita promedio atractivo de S/150 diario.

### 7.5.2. Propuesta de Valor

- Los bares (clientes)
- Los consumidores

Los bares se beneficiarán mejorando sus procesos actuales gracias a la tecnología que impactara de manera positiva en tiempos, costos e innovación. Además, permitirá tener una mejor administración de su información y les permitirá desarrollar estrategias dirigidas a través del aplicativo, el cual se integrará con sus sistemas.

Los consumidores, por su lado, se beneficiarán al tener mayores facilidades al momento de buscar y separar la reserva de un bar, vivir una mejor experiencia de consumo a través de un proceso de atención más rápido que les permita disfrutar de un buen momento social, aligerando los tiempos en el proceso de pago y logrando sentir una mejora en su experiencia de consumo durante su estadía en el bar.

### **7.5.3. Canales**

El canal de distribución serán los App Stores de IOS y Android, en las cuales el usuario podrá descargar el aplicativo.

### **7.5.4. Relación con los clientes**

La app móvil integral buscará crear una mejor relación con el cliente enfocado a las 3 categorías que abarca un CRM (Customer relationship management):

- Pre venta (Reservación previa de mesas y pagos anticipados)
- Venta (Auto pedido de productos por parte del cliente a través de la app, flujo de atención automático y pago de cuentas)
- Post Venta (Seguimiento del cliente a través de promociones y descuentos según la frecuencia de visita del cliente y enfocados a productos que recurrentemente consume para lograr una venta más dirigida según sus preferencias y logrando una conexión anticipada de lo que el cliente quiere y de lo que se le ofrece, estrategias proactivas a nivel de localización (gps) que permita atraer al cliente según su ubicación hacia el local).

Atendiendo estas 3 categorías, se logró abarcar todo el ciclo de venta del cliente de manera que su servicio sea completo en todos los aspectos.

#### **7.5.5. Flujo de ingresos**

Las fuentes de ingreso estimadas y tomando en consideración las encuestas a expertos y consumidores fueron las siguientes:

- 1 % de comisión sobre el consumo de cada persona que va al bar.
- 2.5 % de comisión sobre el consumo de cada persona que usa el aplicativo para el flujo de atención.

#### **7.5.6. Recursos clave**

Los recursos claves de este modelo de negocio será la obtención de una oficina con el mobiliario necesario para trabajar, asociación con proveedores estratégicos que brinden los servicios de cloud computing necesarios para acceder a servidores para la compañía. Así mismo, será necesario contratar a personal multidisciplinario para el desarrollo del aplicativo.

#### **7.5.7. Actividades clave**

Las actividades estratégicas que se realizará para llevar la propuesta de valor al mercado serán las siguientes:

- Concretar reuniones para presentar el proyecto de negocio a los socios estratégicos (reuniones con los bares).
- Reunión con desarrollador de la aplicación online para transmitirle la propuesta de valor y que, con base en esa propuesta, pueda generar una aplicación.
- Definir los productos que inicialmente se ofrecerán a los clientes (reserva de mesa, selección de hora de reunión, productos a consumir, asociación de medio de pago y registro de usuarios).

Definir los clientes a los cuales se les va a plantear ser socios estratégicos (principales bares de Lima).

#### **7.5.8. Socios clave**

Los socios claves serán los bares con los que se hará las alianzas.

#### **7.5.9. Estructura de costos**

La estructura de costos del plan de negocio sería la siguiente:

- Costo de alquiler de local
- Costo de servidor
- Costo personal que desarrolle la información del APP.

## **8. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se desarrollarán los objetivos del plan de marketing, la propuesta de valor y el mix de marketing, en donde se detallarán las estrategias de marketing basadas en las 8 P's del servicio, las cuales son las siguientes: precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal, productividad y entorno físico.

Se tendrá como base el uso del marketing digital, herramientas como SEO y SEM, las cuales se detallarán en la estrategia de promoción y la innovación continua en búsqueda de contar con barreras de entrada frente a la competencia.

Como parte del plan de marketing se presentará el presupuesto necesario para concretar la realización de dicho plan.

### **8.1. Definición de objetivos**

- Obtener el 21 % del mercado potencial en el primer año de operación, lo cual equivale a 28 000 clientes.
- Generar recompra de los clientes y llegar a tener un flujo de 2300 clientes mensuales, lo cual equivale a generar ingresos de 500 000 soles mensuales, estimado realizado con base en el escenario moderado.
- Obtener una buena posición y ser una solución innovadora para los usuarios de bares, lo cual les permita tener una mejor experiencia de compra y se replique rápidamente en el mercado.
- Generar escalabilidad hacia el mercado de restaurantes en Perú. Aplicar el valor de la propuesta de negocio en un mercado más amplio y con mayor demanda.

### **8.2. Público Objetivo**

El público objetivo cuenta con las siguientes características:

- Personas que frecuentan bares de Miraflores y Barranco
- Hombres y mujeres entre 25 y 45 años de edad (Millennians y Generación X)
- Usuarios de aplicativos móviles y personas que realizan transacciones a través de internet
- Personas que viven entre la zona 7 y zona 8 de Lima Metropolitana
- Pertenecientes a los NSE A y NSE B.

### **8.3. Propuesta de valor**

La propuesta de valor brindará una experiencia diferente hacia ambos frentes.

Como se mencionó en el punto 7.6 del modelo Canvas, existen dos actores principales:

- Los bares (clientes)
- Los consumidores

Los bares se beneficiarán mejorando sus procesos actuales gracias a la tecnología que impactará de manera positiva en tiempos, costos e innovación. Además, permitirá tener una mejor administración de su información y les permitirá desarrollar estrategias dirigidas a través del aplicativo el cual se integrará con sus sistemas.

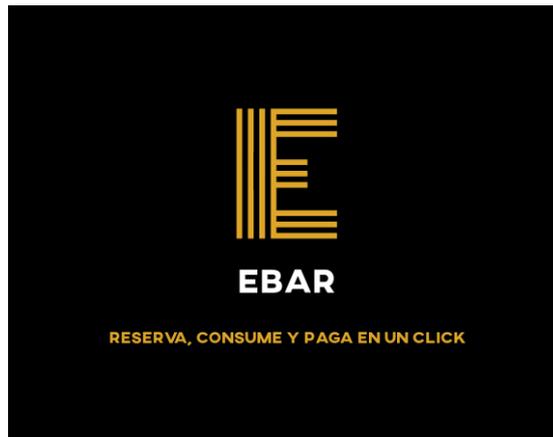
Los consumidores, por su lado, se beneficiarán al tener mayores facilidades al momento de buscar y separar la reserva de un bar, vivir una mejor experiencia de consumo a través de un proceso de atención más rápido que les permita disfrutar de un buen momento social, aligerando los tiempos en el proceso de pago y logrando sentir una mejora en su experiencia de consumo durante su estadía en el bar.

### **8.4. Mix de Marketing**

#### **8.4.1. Estrategia de Producto**

El nombre de la plataforma digital es “E-Bar”. La letra mayúscula E seguida de un guion es la abreviatura de la palabra en inglés “electronic”, se usa a modo de prefijo de palabras para indicar que se refiere a una versión electrónica de algún concepto; y “Bar” denotando al establecimiento donde sirven bebidas alcohólicas y algunas comidas. Al juntar estas palabras bastante conocidas y de fácil recordación, se quiere dar a entender que “la tecnología ya está en los bares”.

Ilustración 8: Logotipo del App



Elaboración propia

El marketing será agresivo y estará enfocado en captar a los principales bares de Barranco y Miraflores, así, se les mostrará los beneficios que el aplicativo brinda y las ventajas que tendrán al implementarlo en el local.

Conjuntamente con la innovación constante, se actualizará el aplicativo periódicamente, con funciones que mejoren la experiencia de los consumidores.

En el siguiente cuadro se mostrará una comparación de las características o atributos que tiene E-Bar con otras aplicaciones que tienen un servicio parecido en otros segmentos del mercado.

Tabla 35: Comparativo de atributos de Apps de posibles competidores.

Atributos	Restorando	Mesa 24/7	Appetito	E-Bar
Plataforma Web	X	X	X	X
Plataforma móvil (App)	X	X	X	X
Geo localización	X	X	X	X
Registro con datos de redes sociales	X	X	X	X
Registro de tarjeta de débito o crédito como medio de pago			X	X
Reservas	X	X	X	X
Visualización de ofertas	X	X	X	X
Visualización de datos del local		X		X
Información de piqueos y bebidas				X
Calificación del servicio	X	X	X	X
Generación de eventos			X	X
Selección de invitados al evento			X	X
Selección de pedidos			X	X
Selección del agasajado			X	X
División de cuentas			X	X
Pago por intermedio de pasarela de pagos			X	X
Generación de boleta electrónica			X	X
Seguimiento post-atención				X
Visualización y administración de mesas por parte del Bar				X

Elaboración propia

Este cuadro permite realizar una comparación con los aplicativos de las más cercanas competencias y permite demostrar que el aplicativo abarcará un mayor número de funcionalidades para cada proceso dentro del flujo de atención de los bares, de esta manera, se tiene una ventaja competitiva a nivel funcional que lo hará más competitivo y atractivo como solución integral. La estrategia de producto es venderlo como un paquete completo que permita a los bares gestionar a sus consumidores de un modo más interactivo e innovador, mostrando todos sus atributos y el valor que aportará al negocio,

logrando así que los clientes (bares) lo identifiquen como la mejor opción frente a otras soluciones.

#### **8.4.2. Consideraciones en el proceso de reserva de las mesas**

Según las entrevistas a expertos de los bares, se conversó sobre el proceso de reserva de las mesas a través del aplicativo y se concluyó que debíamos colocar un pago de consumo mínimo con base en insight que tienen los dueños de los bares, el cual es “la mesa debe generar un ingreso”, es por ello que se toma la decisión de colocar un consumo mínimo de 30 soles (valor promedio de un trago) para cada miembro de la mesa. Esta acción asegurará el ingreso monetario al bar y disminuirá el costo de oportunidad en caso de que no se cumpla la reserva. Así mismo, en el caso de que un miembro de los asistentes a la mesa no asista, los 30 soles serán debitados de su tarjeta de crédito, los cuales podrán ser usados por los demás asistentes de la mesa al momento de pagar la cuenta final.

#### **8.4.3. Estrategia de Precio**

Para establecer la estrategia de precios, se han determinado 2 tipos de ingresos: un fee fijo mensual y variable de acuerdo al volumen de transacciones que realicen los bares; y el otro un costo adicional por la publicidad que se presentará dentro de la aplicación hacia los usuarios.

##### **Fee fijo y variable**

Se aplicará a los bares. El fee fijo mensual les brindaría la opción de poder administrar y controlar las distintas mesas de servicio (comandas) y tener conocimiento de los gustos e inquietudes de sus comensales; mientras que el fee variable estará en relación de la cantidad de consumidores que utilicen la solución para brindar un ecosistema, facilitando la comunicación entre ambas partes.

## **Costo por publicidad**

En el caso del costo por publicidad, este se cobrará también a los bares que deseen brindar promociones a sus clientes, tanto de manera general o específica, aplicando la economía en escala, a mayor cantidad de promociones, el costo por ellas disminuirá a favor del establecimiento.

Por otro lado, el costo por publicidad también se brindará a toda empresa relacionada con el rubro que desee promocionar sus productos, entre ellas se puede mencionar empresas que proveen bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, piqueos o activaciones específicas, entre otros.

### **8.4.4. Estrategia Plaza**

#### **Consumidores**

Considerando que la solución será desarrollada para ser descargada y utilizada por los bares y usuarios a través de internet, se ha seleccionado las plataformas de Android a través de su aplicativo Play Store y IOS de Apple con su aplicativo App Store como las mejores opciones para los usuarios, debido a que son las más utilizadas dentro del mercado, según estudios realizados.

#### **Bares**

Considerando que actualmente la mayoría de los bares potenciales tienen un sistema de comanda, se ha considerado integrar sus sistemas con la solución a través de un servicio en la nube, de tal manera que los datos del negocio puedan administrarse a través del aplicativo por los consumidores, mozos y el propio bar de manera que exista una interacción fluida en todo el flujo de atención del negocio.

Para esto, según los focus group realizados a los potenciales clientes, ellos manejan sus propios sistemas de control, visto esto, la solución se comunicará con ellos a través de una interfase a la webservice, teniendo en el mismo la información proporcionada por el aplicativo.

#### **8.4.5. Estrategia de Promoción**

##### **- Consumidores**

Se utilizarán promociones que permitan incentivar el uso de la solución por parte de los consumidores a través de descuentos y premios según el consumo de tragos que cada cliente individualmente o en grupo que realicen durante su estadía en el bar, así también su frecuencia y monto consumido, de tal manera que capten el beneficio de comprar por medio del aplicativo en comparación de hacerlo de la manera tradicional.

##### ✓ Información y reconocimiento de marca

Se realizarán campañas sociales vía Facebook e Instagram para el reconocimiento de la marca del producto, de manera que a través de los comentarios y buenas referencias en las redes sociales se pueda compartir la experiencia positiva de usarlo por parte de los consumidores, lo que aumentará el interés en el público objetivo en ir a estos bares que usan la solución diferenciándolo de otros que no la tienen.

##### ✓ Persuasión

Para persuadir a los consumidores, se realizarán campañas de comunicación de la plataforma, a través de los mozos, y comunicación en las mesas de los bares con la finalidad de incentivar al consumidor a utilizar el aplicativo.

##### ✓ Acciones

Considerando acciones específicas, se ofrecerá:

Descuentos en la primera compra

Sorteos para ganar un trago especial de acuerdo al nivel de consumo

Descuentos por acercarse dentro de un tiempo específico hacia el bar por medio de mensajes usando GPS de ubicación del usuario

Reconocimiento al mejor consumidor de la noche y compartir momentos especiales en Facebook.

##### **- Bares**

##### ✓ Información

Se programarán visitas a los bares objetivos de la solución a través de una fuerza de ventas especializada que venda el producto por medio de presentaciones (demos) que permitan visualizar los beneficios de usarla en el negocio y su impacto positivo a futuro en sus procesos y sus clientes, de manera que se haga reconocimiento del producto y la marca. Por parte del posicionamiento del producto, se utilizará las variables del precio y la calidad que implica la solución para ser atractivo para los bares y que participen en esta plataforma que les permitirá aumentar su competitividad en el mercado.

✓ Persuasión

Para persuadir a los posibles clientes (bares) de entrar a utilizar la solución como parte de su negocio, se les invitará a unos meses de prueba gratis del servicio en la nube a través de un piloto para poder mostrar los resultados y puedan ver el aporte porcentual de ganancia en consumo de tragos por parte de los consumidores usando el aplicativo de manera mensual y reportes de comportamiento del consumidor para ayudarles a crear promociones dirigidas hacia el consumidor.

✓ Acciones

Se tomará en cuenta brindar un área de soporte que permita al cliente (bar) resolver consultas sobre el uso de aplicativo a través de las siguientes acciones:

Capacitación al personal (visitas programadas), capacitación del uso de las operaciones que se puedan realizar con el aplicativo y la administración por parte del negocio para explotar la información de sus consumidores.

#### 8.4.6. Estrategia de Procesos

Ilustración 9: Proceso ToBe para el consumidor



Elaboración propia

Ilustración 10: Proceso ToBe para el Bar



Elaboración propia

#### 8.4.7. Estrategias de Personal

El recurso humano es tan importante como los clientes externos; por ello se tiene presente que se debe brindar todos los recursos para poder potenciar su entusiasmo y motivación.

- Comunicación horizontal

La organización tendrá como base una comunicación horizontal de puertas abiertas; es decir, no habrá barreras de comunicación, sea verbal o visual, ya que las oficinas no contarán con divisiones jerárquicos, y el trato será siempre con el nombre de la persona de manera directa, colocando a una misma altura a los jefes con sus colaboradores.

- **Confianza**  
La organización, entre sus valores, tendrá la confianza a sus colaboradores, pues partiendo de ella, los colaboradores se sentirán con seguridad podrán hacer suyo cualquier necesidad.
- **Herramientas**  
A los colaboradores se les brindará los recursos necesarios para que puedan desempeñar de manera eficiente sus labores encomendadas, y así puedan aportar de manera positiva a la organización.
- **Innovación**  
Se impulsará en los colaboradores la mejora continua, se motivará su interés sobre la mejora de los procesos en cada etapa de desarrollo del producto.

#### **8.4.8. Estrategias de Productividad**

Como estrategia de productividad se necesitará utilizar medios de control que permita al negocio monitorear la aceptación del uso del aplicativo por parte de los consumidores para desarrollar acciones reactivas y proactivas de acuerdo a las opiniones que se puedan obtener.

**Medios indirectos:** Se medirán los resultados de las ventas, frecuencia de consumo, número de visitas al bar, número de quejas o reclamos por parte de los consumidores para optar por medidas correctivas.

**Medios directos:** Se medirá la experiencia y satisfacción del cliente usando el aplicativo en el tiempo que consume tragos dentro del bar para determinar un puntaje a ciertos factores relevantes que se tomarán en cuenta como la facilidad y practicidad de uso de la solución para la toma de orden, para el proceso de pago, la reserva de mesa y su nivel de satisfacción en cuanto a los beneficios encontrados en las promociones ofertadas dentro del aplicativo.

#### 8.4.9. Estrategia de Entorno Físico o evidencia

La solución considera los entornos físicos dentro del modelo de negocio que consisten en:

La plataforma web y aplicativo

El uso del aplicativo será fácil y práctico de usar por el consumidor final y por el bar para la administración de la información de sus clientes.

Las interfaces y módulos serán creados estratégicamente que sigan una secuencia de consumo adecuado y entendible para el cliente desde la generación de la orden hasta el pago del consumo (consistencia en el diseño).

La plataforma web debe ser desarrollada para soportar el nivel de información que se manejara en los bares para evitar esperas en los procesos dentro del flujo de atención de manera que las respuestas sean rápidas y efectivas.

Bares y personal

El bar deberá mantener una imagen impecable con la calidad necesaria que realce la imagen de la tecnología utilizada en la solución.

El personal deberá estar capacitado para participar con el consumidor final de manera que pueda orientarlo al uso de la solución en caso tengan dudas.

La carta introducida y las promociones ofrecidas dentro de la solución deben de ser atractivas para el consumidor final debido a que estas serán generadas por el mismo bar.

#### 8.4.10. Indicadores de Control

Tabla 36: Indicadores y plan de acción para consumidores

Indicador	Plan de acción
Porcentaje de nuevos usuarios	Inicialmente con una frecuencia semanal se revisará cuántos usuarios han descargado la aplicación y han concluido con su inscripción, si este porcentaje baja, se debe tener una alerta que avise.
Usuarios activos	Con el fin de mantener una data actualizada, se revisará de manera mensual el nivel de uso del aplicativo. Se procederá a identificar a los usuarios que habiéndose inscrito no han realizado actividad alguna en un plazo determinado. Una vez identificados, se procederá a enviarles promociones por correo, de manera que vuelvan a ingresar.

	Posteriormente, si el usuario no ingresa al aplicativo, se procederá a darle de baja.
Desafiliación de consumidores	Se revisará de manera mensual cuántos usuarios se han desafiliado del aplicativo, para esto, al momento de desafiliarse, se les consultará el motivo del mismo, con el objetivo de poder tener conocimiento y evaluar alguna mejora de ser necesaria.
Reporte del uso de las funcionalidades de la plataforma (Consumidores)	Se identificará, a través de reportes, el uso de cada funcionalidad del aplicativo, con el objetivo de reforzar las otras que arrojan un resultado más bajo.
Cantidad de reservas realizadas por el cliente	Brindará información puntualmente sobre esta funcionalidad, ya que es el primer paso para acercarlo al bar. De ser baja, se procederá a enviar promociones específicas.
Clasificación de clientes, de acuerdo a las recomendaciones que brinde	Brindará información sobre los usuarios que recomiendan a otras personas a utilizar el aplicativo, de acuerdo a ello, se puede brindar ofertas de manera específica, como descuentos en los establecimientos de mayor frecuencia.
Satisfacción de los servicios brindados tanto en el aplicativo como del establecimiento	El aplicativo brindará la opción de calificar al establecimiento de acuerdo al servicio utilizado, esta calificación se le entregará al establecimiento para su feedback; de la misma manera se solicitará al usuario la calificación del aplicativo en sí, con la finalidad de recabar la satisfacción de cada uno de los usuarios y poder mejorar cada vez más.
Ticket promedio de consumo por reserva realizada	Permitirá saber el consumo realizado por cada mesa reservada, y el usuario que realizó el pago; de tal forma que se pueda brindar promociones con base en el consumo.

Elaboración propia

Tabla 37: Indicadores y plan de acción para bares

Indicador	Plan de acción
Tiempo de atención de reclamos	De manera mensual se revisará el tiempo de atención de reclamos o sugerencias que los bares toman para cada caso. De acuerdo a ello, se programarán reuniones con los establecimientos para obtener el feedback sobre el tiempo dedicado.
Disponibilidad del sistema	Se revisará de manera semanal la estabilidad del sistema y se hará seguimiento de las posibles caídas que este pudiese tener, a la vez se procederá a realizar copias de seguridad.
Calificación del cliente	Se brindará un reporte mensual sobre las calificaciones tanto positivas como negativas que han tenido los bares, y estos resultados serán entregados a cada establecimiento para que este tome las acciones respectivas.

Niveles de uso de las funcionalidades del aplicativo.	Se identificará qué bares utilizan más algunas de las funcionalidades del aplicativo, de tal manera que se puedan realizar los cambios necesarios para que los establecimientos sepan usar todas las opciones.
Ranking de bares	Se identificará a los bares que cuenten con mayor y menor reservas mediante el aplicativo, se tomará en cuenta las causas y se tomarán las medidas correctivas para aquellos de menor demanda.

Elaboración propia

## **9. PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo, se describirá las funcionalidades que tendrá el aplicativo de la solución ofrecida a los bares y consumidores considerando todo el flujo de atención.

Asimismo, se describirán las acciones requeridas para la correcta implementación de la empresa mediante una adecuada asignación de recursos humanos y la gestión con los proveedores que intervendrán para los servicios que se integrarán a la solución.

### **9.1. Descripción funcional y técnica de la solución**

El desarrollo de la solución para los bares y consumidores, el módulo integrador entre los consumidores y todos los bares afiliados dentro de la plataforma serán desarrollados internamente por la empresa que se propone.

Para la realización, coordinación y gestión del proyecto, se alquilará una oficina donde se ha considerado contar con un grupo multidisciplinario:

- 1 Gerente de TI
- 1 analista/programador
- 1 Arquitecto de software
- 1 Analista funcional
- 1 Desarrollador
- 1 Diseñador gráfico.

El equipo trabajará sobre la construcción del producto mínimo viable por medio del plan de trabajo bajo la metodología SCRUM (proyectos ágiles) para el manejo del sprint del proyecto en un determinado tiempo, el cual se visualiza en la siguiente figura: (falta la figura)

A continuación, se procede a describir las funcionalidades e interfaces principales que se tomarán en cuenta en la construcción de la solución.

#### **9.1.1. Registro de bares y consumidores**

En el caso de los bares, el proceso permite afiliarlos a la plataforma mediante el aplicativo registrando su información como empresa, así como también la creación de usuarios con perfiles de administrador y de gestión. Además,

permitirá la carga de información a detalle de la carta y precios de tal manera que se almacenen en el aplicativo para la posterior visualización por parte del consumidor final.

En el caso de los consumidores, el proceso permitirá el registro de su información personal, así como también de su tarjeta de su preferencia para la realización de transacciones durante su consumo en el bar.

#### **9.1.2. Proceso de interacción de bares y consumidores a través del aplicativo**

En el caso de reservas al bar, el proceso de registro será a través de la creación de un evento con un motivo y los datos de los invitados para la asignación de la mesa y creación de una cuenta.

En el caso de selección de la carta, el proceso permitirá a los consumidores visualizar la carta del bar con la variedad de tragos, piqueos y mix de productos a ofrecer. Además, de ser consumidores frecuentes, el proceso permitirá recibir oferta de promociones especiales dirigidas según el comportamiento de consumo que haya tenido cada uno.

En el caso del pago de la cuenta, el proceso permitirá la forma de distribución de pago por parte del usuario consumidor y la selección de modo de pago por cada persona en la mesa donde se generó la cuenta.

#### **9.1.3. Indicadores de gestión y resultados**

Para el caso de los administradores del bar, el aplicativo permitirá monitorear la gestión de las mesas y los pagos de cuenta realizados de tal manera que pueda controlar los tiempos, ingresos y demora en la atención a través de reportes de seguimiento y efectividad del proceso de atención.

Además, para el bar, el aplicativo permitirá visualizar a cada uno su frecuencia de visitas y transacciones realizadas, de modo que pueda llevar un monitoreo de sus preferencias y últimos consumos sugeridos.

#### **9.1.4. Plataformas web**

Se integrará al módulo de la plataforma el registro a través de usuarios de Facebook, correo electrónico y otros medios que permitan generar una integración con los datos del consumidor.

El uso del aplicativo permitirá el registro de los bares y consumidores a través de la web con su usuario y contraseña una vez que se haya inscrito a través del aplicativo móvil.

#### **9.1.5. Módulo de integración de servicios**

El módulo para la integración con los sistemas de bares será a través de un servidor API, que permitirá conectar la información de los bares asociándola a la plataforma a nivel de base de datos (información de precios, carta, descripciones). Esta información será actualizada cada vez que haya un cambio por parte de los bares, de modo que se carguen a los servidores en la nube con ayuda del servidor API. Así mismo, la interconexión entre los sistemas de comanda que usan los bares y la plataforma será posible, ya que como parte de la implementación, el equipo desarrollará un modelo de integración de datos que permita extraer la información de diferentes fuentes, limpiarla, modificarla y adaptarla a determinada estructura de tal manera que sea interpretada por el sistema. Se utilizarán servicios complementarios que ofrecen los servicios de Microsoft Azure como parte de la solución. Adicionalmente, se considerará dar accesos a un usuario del bar determinado que ingrese a un módulo dentro de la plataforma donde se le permita actualizar datos de la carta, mesas y precios de tal manera que se envíen y actualicen en el aplicativo.

#### **9.1.6. Herramienta utilizada por el usuario consumidor**

El usuario, una vez descargado el aplicativo, será visualizado como un icono de escritorio en la pantalla de su móvil. Al momento de ingresar, el aplicativo mostrará su presentación formal en pantalla modo completo para que sea apreciado por el usuario. Consecuentemente, se ingresará al módulo de inicio, el cual permitirá registrarse de 3 formas diferentes: ingreso con Facebook, G-mail, o correo electrónico (sujeto a registro en el mismo aplicativo). En caso de no estar registrado, tendrá la opción de ingresar al módulo de registro a través de la opción “Registrarse”, enviando al usuario al formulario de registro de datos.

Ilustración 11: Módulo 1 - Ingreso al App



Elaboración propia

El usuario deberá llenar sus datos completos según las variables que el aplicativo requiera, de tal manera que una vez completos se proceda a “crear la cuenta de usuario” satisfactoriamente. Los datos principales serán nombre, tarjeta de débito o crédito, fecha de nacimiento, correo electrónico y contraseña.

Ilustración 12: Módulo 2 - Registro al App



Elaboración propia

Una vez creada la cuenta de usuario, procederá a registrarse e ingresar al módulo de selección de todos los bares inscritos dentro de la plataforma. Al ingresar al bar de interés, el usuario podrá visualizar los diferentes procesos que el aplicativo ofrece (reservar y ordenar)

Ilustración 13: Módulo 3 - Elegir el Bar

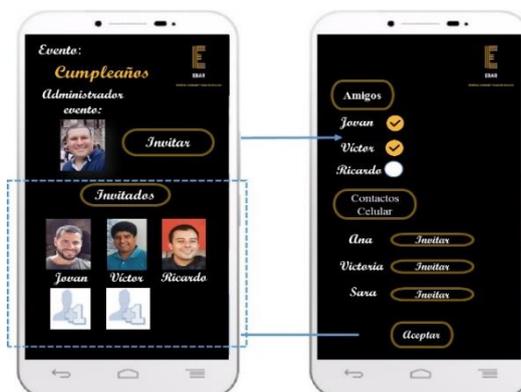


Elaboración propia

A continuación se detalla la funcionalidad de cada opción para el usuario.

- ✓ **Reservas:** Esta opción permitirá al usuario crear un evento con un motivo de realización, el cual será iniciado y administrado por una sola persona. Una vez creado el evento, el administrador podrá invitar a sus amigos a través de la opción de “Invitar”. En el módulo de selección de amigos, el usuario podrá seleccionar amigos que estén ya registrados en la red del aplicativo, de no ser así, podrá enviar la opción de invitación a los contactos de su celular invitando a la persona a descargar la aplicación para poder aceptar la invitación y ser parte del evento creado.

Ilustración 14: Módulo 4 - Crear el evento (elaboración propia)



Los mensajes de invitación serán visualizados de la siguiente manera de acuerdo a si es usuario o no:

Ilustración 15: Módulo 5 - Invita a tus amigos al evento



Elaboración propia

El administrador del evento podrá ingresar al módulo de “ver estado de reserva”, para visualizar y llevar el control de todos los participantes que aceptaron la invitación.

Ilustración 16 - Módulo 6 - Pantalla de aceptación de invitación al evento



Elaboración propia

Una vez creado el evento y confirmado los participantes, cada usuario registrado podrá ingresar al módulo para “ordenar” tragos y piqueos, los cuales se agruparán en distintas categorías.

Ilustración 17: Módulo 7 - Resumen de consumo individual



Elaboración propia

Cada categoría dentro del menú permitirá al usuario visualizar el detalle de bebidas o piqueos (precios y descripción), de tal manera que seleccionen la cantidad que desean ordenar. Cada orden será asociada a la persona que participa del evento. Cada usuario podrá consultar el detalle de su orden (ver ilustración 18).

Cabe resaltar que el detalle de la cuenta individual muestra un resumen de consumo separado por el tipo de pedido y los totales, además, el usuario tendrá la opción de agregar más tragos o piqueos a su orden, tal como se muestra en la ilustración 18.

Ilustración 18: Módulo 8 - Resumen individual de consumo



Elaboración propia

Finalmente, al momento de realizar el pago de la cuenta total, el usuario tendrá opciones de pago de las siguientes maneras:

- ✓ **Cada uno:** Significa que cada persona paga su cuenta según lo que consumió.
- ✓ **Entre todos:** Significa que todos decidieron compartir la cuenta dividido en partes iguales.
- ✓ **Seleccionar:** Permite al administrador, seleccionar las personas que pagarán y quiénes no pagarán, de tal manera que los seleccionados se dividirán la cuenta entre ellos de forma equitativa.

Ilustración 19: Módulo 9 - Forma de pago



Elaboración propia

Una vez seleccionada la forma de pago, el usuario podrá visualizar su cuenta en soles. El administrador procederá a utilizar la opción “pagar”, cuya finalidad es enviar un mensaje a los invitados del evento que han consumido tragos y piqueos mostrándoles el detalle de lo que les corresponde pagar en soles junto con una opción de ACEPTAR el pago para realizar las transacciones desde sus tarjetas de crédito o débito registradas o en efectivo. Los mensajes de confirmación de pago se mostrarán de la siguiente manera:

Ilustración 20: Módulo 10 - Pago individual

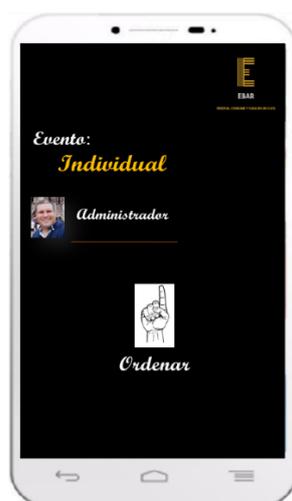


Elaboración propia

Una vez pagada la cuenta de todos los invitados al evento, el evento procederá a pasar de estado reservado a estado finalizado, de tal manera que se libere la mesa para posibles personas que pudieran estar esperando tener habilitada una mesa para sus eventos.

En el caso de que el cliente se acerque solo al bar, o no encuentre para reservar una mesa, tendrá la opción de ingresar de manera individual, dándole opción de que al momento de que su pedido esté hecho se le avisa por medio de un mensaje de “pedido listo para recoger”

Ilustración 21: Módulo 11 - Evento individual



Elaboración propia

En este último paso se le solicitará una calificación y que brinde recomendaciones para seguir con la mejora del aplicativo.

Ilustración 22: Módulo 12 - Calificación y Recomendaciones.



Elaboración propia

Los bares tendrán la opción de poder ingresar al aplicativo y poder ver la situación de las mesas, como se puede ver en la ilustración 23.

Ilustración 23: Administración de mesas para el bar



Elaboración propia

En esta imagen se muestra la opción que el bar tiene para poder visualizar el detalle del pedido de la mesa y el monto a pagar.

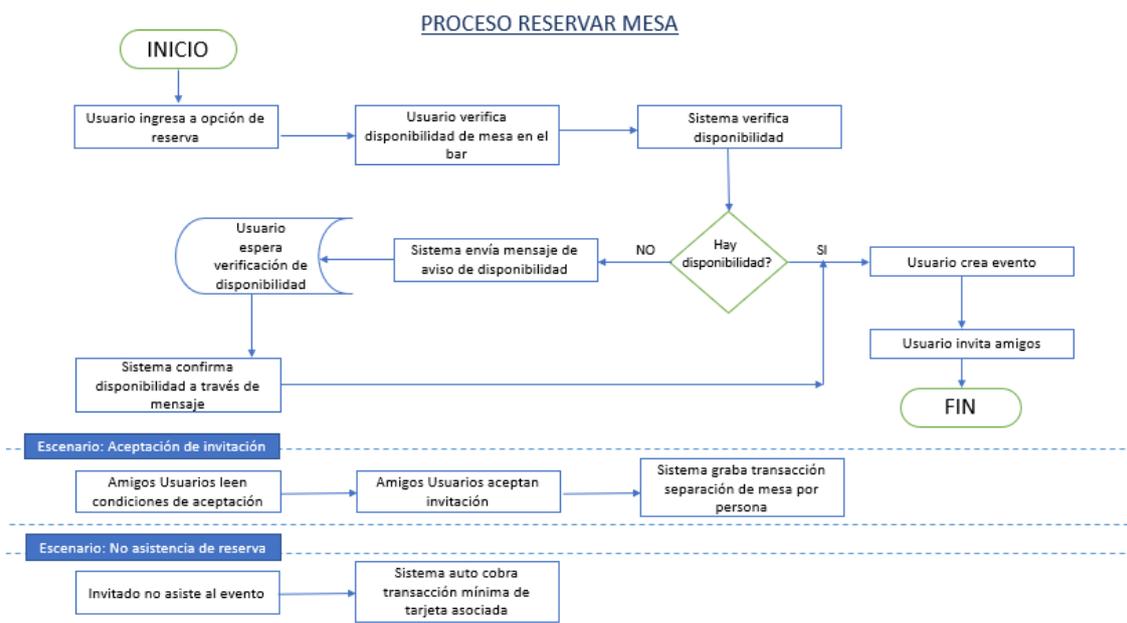
Ilustración 24: Detalle de mesa



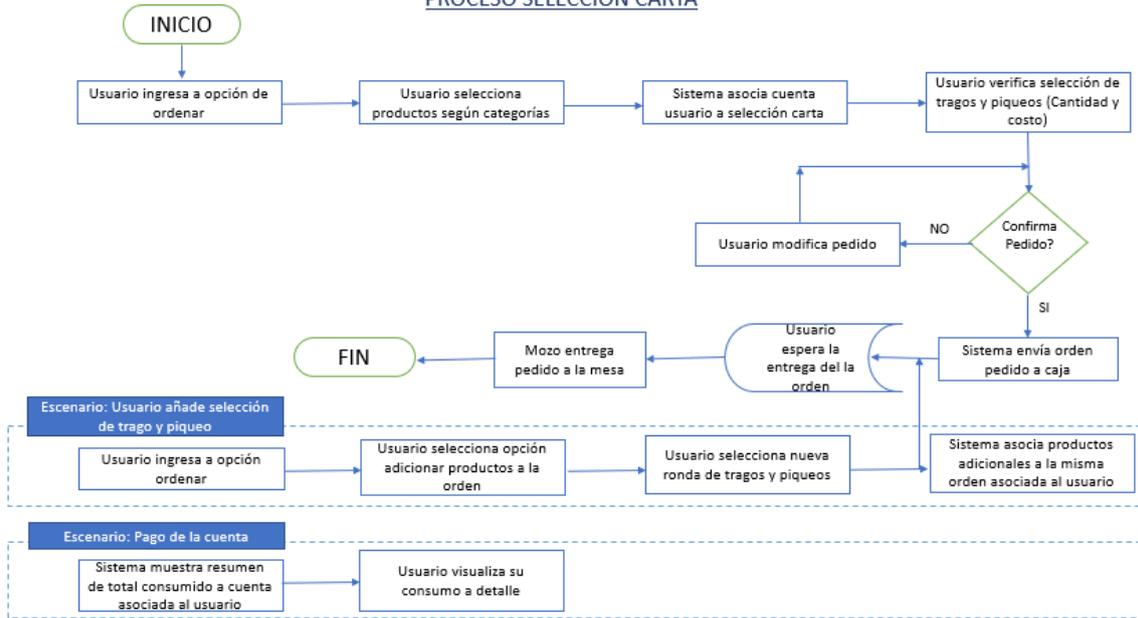
Elaboración propia

### 9.1.7. Diagrama de Procesos

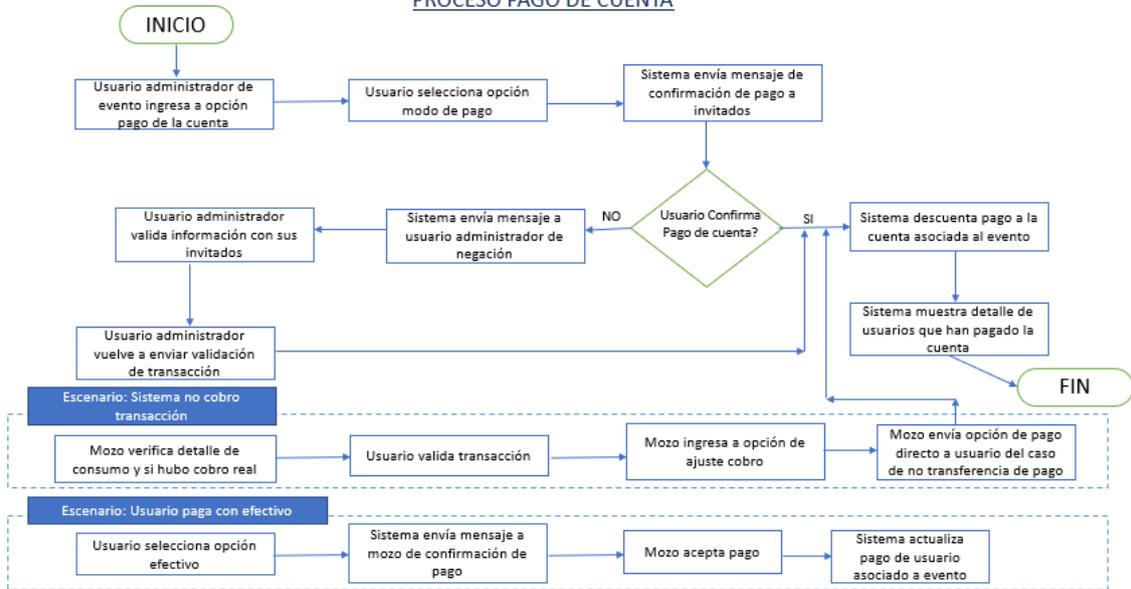
El flujo de atención abarca 3 principales frentes del problema. El aplicativo describe los flujos de cada proceso principal (reserva, selección de pedido, pago de cuenta) y todas las variaciones que podrían presentarse al usuario al momento de utilizarlo.



## PROCESO SELECCIÓN CARTA



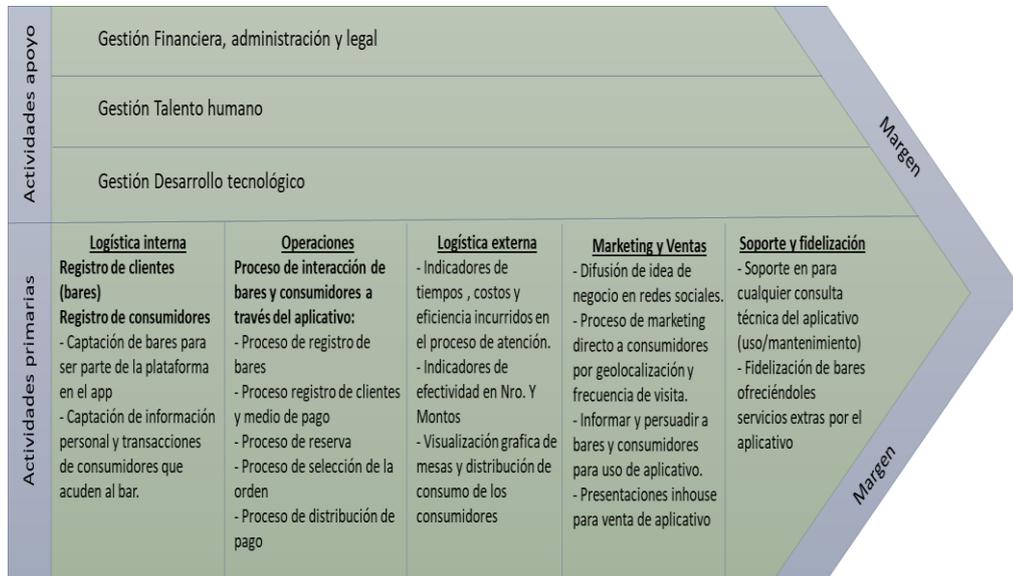
## PROCESO PAGO DE CUENTA



## 9.2. Cadena de valor empresa

En la ilustración 25 se muestra gráficamente los principales procesos de la empresa, los cuales se detallarán a continuación.

Ilustración 25: Cadena de valor



Elaboración propia

### 9.2.1. Gestión Financiera, administración y legal

En la compañía, la gestión financiera tiene como fin velar por el capital de trabajo y los fondos que se necesitaría para asegurar la continuidad de las operaciones, encontrar el financiamiento adecuado, ya que, al tener un resultado no esperado, se debe reaccionar de manera rápida para afrontar dicha situación.

La gestión administrativa será la encargada de manejar los recursos internos con un orden apropiado, el cual contribuya de manera eficiente con información exacta para la toma de decisiones.

La gestión legal tendrá como objetivo principal velar por las garantías y derechos de la compañía frente a terceros, como la elaboración de contratos apropiados para mitigar cualquier amenaza latente.

### **9.2.2. Gestión del capital humano**

La gestión del capital humano tiene como finalidad administrar de manera eficiente los escasos recursos humanos que inicialmente la compañía contará, de tal manera que al incrementar poco a poco dichos recursos, la eficiencia sea la misma o inclusive mejor.

Es importante mencionar que dicho recurso es considerado para la empresa un activo importante en el cual se aplicará una cultura de desarrollo y mejora continua.

### **9.2.3. Gestión de desarrollo tecnológico**

Para el desarrollo del aplicativo en una plataforma web como móvil, se diseñará de manera interna los bosquejos como esquemas; sin embargo, para la puesta en marcha se contratará a un experto en la creación de estas plataformas anteriormente mencionadas.

Es importante mencionar que el aplicativo a desarrollarse va a estar dirigido tanto a los usuarios como a los dueños de bares, por lo que implicará un desarrollo visual distinto para cada uno de ellos.

Finalmente, el soporte técnico para el aplicativo será tercerizado con la finalidad de poder cumplir con las atenciones de manera rápida y así poder enfocarse al “core”, el cual es seguir mejorando el aplicativo a través de metodologías de innovación, como, por ejemplo, Design Thinking, Scrum y Value Proposition.

### **9.2.4. Productividad**

La producción, la cual engloba la logística interna, operaciones y logística externa se detalla en el capítulo 9.1.1 al 9.1.3, donde se hace mención detallada de todos los procesos involucrados en la atención de los bares a los cuales se enfoca la tesis, asimismo, se describen las funcionalidades que el aplicativo tendrá en cuenta en su desarrollo.

### **9.2.5. Marketing y ventas**

Respecto a la estrategia de marketing, este se encuentra detallado en el capítulo 8, en el que se hace mención de las estrategias a utilizar para la captación de los clientes, los dueños de bares, como usuarios finales.

Respecto a la estrategia de ventas, este se enfocará principalmente en la captación de bares, ya que a través de estas se puede contar con la información necesaria para las promociones que se desea ofrecer a los usuarios finales.

### **9.2.6. Soporte y fidelización**

Las actividades de soporte serán consideradas como actividades principales, pues a través de estas se procederá con las actualizaciones de innovación constante que tendrá el aplicativo, el cual permitirá generar una diferenciación en el mercado.

Estas actividades se centrarán en captar las sugerencias o reclamos que los usuarios puedan tener respecto al aplicativo, lo cual ayudará a mejorar de manera continua, a la vez se debe tener monitoreado las respuestas que se les brinde ante cualquier comentario para que los clientes o usuarios queden satisfechos, se espera que las consultas deban ser resueltas en un periodo máximo de 1 día.

Las actividades de fidelización están detalladas en el capítulo 8 del plan de marketing, en la sección 8.4.6 Estrategias de promoción; ahí se encontrarán las acciones y herramientas a utilizar.

## **9.3. Gestión de Proveedores**

Los proveedores principales serán los siguientes:

- Proveedor de servidores virtuales (Microsoft Azure)
- Proveedor de servidores virtuales para base de datos (Base de datos MySQL Microsoft Azure)
- Proveedor de plataforma pago virtual (Culqui)

Se determinó los servicios de Microsoft Azure debido a que cuenta con una opción cómoda y escalable que se adapta a las necesidades para construir toda la infraestructura para el desarrollo del aplicativo.

El servicio App de Microsoft Azure permite combinar todo lo que necesita para crear sitios web, back-ends móviles y API web para cualquier plataforma o dispositivo, para lo cual se ha optado por la adquisición del paquete de Premium (de rendimiento y escala mejorados) el cual permite manejar un máximo de 20 instancias para los servidores utilizando sistema operativo LINUX.

Los servidores a tener en cuenta deberán cumplir con los siguientes requisitos de la tabla 38:

Tabla 38: Costo Pc Tipo Servidor

Instancia	Núcleo	Ram	Storage	Costo x hora	Nro. horas	Costo Unitario
P1v2	1 núcleo	3,50 gb	250 gb	\$0.23/hora	730	\$165.6

Fuente: Pagina web de Microsoft

El número de horas considerada en la tabla equivale a las horas requeridas de uso del servidor: 24 horas x día x por 30 días (4 semanas) = 730 horas mensuales, resultando un costo total de \$0.23/hora \* 24 \* 30 = \$165.6 mensual.

El número de instancias (servidores) requeridos dentro del servicio de App Microsoft Azure a requerir se muestra en la siguiente relación de la tabla 39:

Tabla 39: Cotización de servidores

Tipo de Servidor	Instancia	Núcleo	Ram	Storage	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Servidor de App Web	P1v2	1 núcleo	3,50 gb	250 gb	\$165.6	2	\$331.2
Servidor de balanceo	P1v2	1 núcleo	3,50 gb	250 gb	\$165.6	1	\$165.6
Servidor de Base de datos	P1v2	1 núcleo	3,50 gb	250 gb	\$165.6	1	\$165.6
Servidor de API	P1v2	1 núcleo	3,50 gb	250 gb	\$165.6	1	\$165.6
<b>Costo Total (\$)</b>						<b>5</b>	<b>\$828</b>
<b>Costo Total (S/.)</b>						<b>5</b>	<b>S/.,2,732.4</b>

Fuente: Pagina web de Microsoft

De la tabla 39, se deduce una adquisición de 5 servidores a un costo mensual de S/. 2,732.4.

Asimismo, se requerirá comprar licencia para los siguientes programas que permitirán administrar algunos de estos servidores:

- Para el Servidor de Base de datos, se utilizará MySQL (Administrador de base de datos de Microsoft Azure), el cual será adquirido a costo cero como parte del beneficio obtenido en el servicio APP Microsoft Azure.
- Para los servidores de balanceo y API, se requerirá la compra de una licencia individual para la instalación del software correspondiente.
- Para las publicaciones del aplicativo, se utilizarán las plataformas Android y IOS para dispositivos móviles

La relación de licencias se muestra a continuación en la tabla 40:

Tabla 40: Costo licencias por servidores

Tipo Servidor	Costo x licencia	Nro. licencia	Costo Total
Servidor API	\$0.95/hora (\$684/mes)	1	\$684
Android	\$2.08/mes	1	\$2.08
IOS	\$8.25/mes	1	\$8.25
<b>Costo Total (\$)</b>		<b>3</b>	<b>\$694.33</b>
<b>Costo Total (S/.)</b>		<b>3</b>	<b>S/.2,291.2</b>

Fuente: Pagina web de Microsoft

De la tabla 40, se deduce una adquisición de 3 licencias a un costo de S/. 2,291.2 mensual.

Por el lado de proveedor de plataforma virtual, quien será conectado a través del servidor API, se escogerá a CULQUI como principal asociado en la arquitectura para las transacciones que se realizarán a través del aplicativo con tarjetas VISA, MASTERCAD, DINNERS y otros. El costo por transacción exitosa es de 4.20 % + \$0.30 (+IGV), cabe resaltar que esta comisión disminuye con un mayor número de transacciones realizadas.

## 9.4. Recursos Humanos

### 9.4.1. Visión

Ser una empresa líder en transformación digital que brinde soluciones a empresas de servicios mejorando la experiencia del cliente.

#### **9.4.2. Misión**

Incentivar la tecnología en los procesos de negocios.

#### **9.4.3. Valores**

Los valores son las piedras angulares de la cultura de la empresa, estas harán ganar confianza en los empleados y también en los clientes. Para esto, la empresa se basa en los siguientes valores:

- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad social y ambiental
- ✓ Transparencia
- ✓ Seguridad
- ✓ Innovación
- ✓ Y compromiso.

Constante innovación para mejorar la experiencia del cliente en los bares, así como también facilitar la atención de los bares hacia estos por medio del aplicativo móvil, beneficiándolo y reduciendo costos.

Enfocados en satisfacción al cliente, recibir feedback de los usuarios del aplicativo móvil para ir mejorándolo y adaptándolo mejor hacia el mayor beneficio de los clientes.

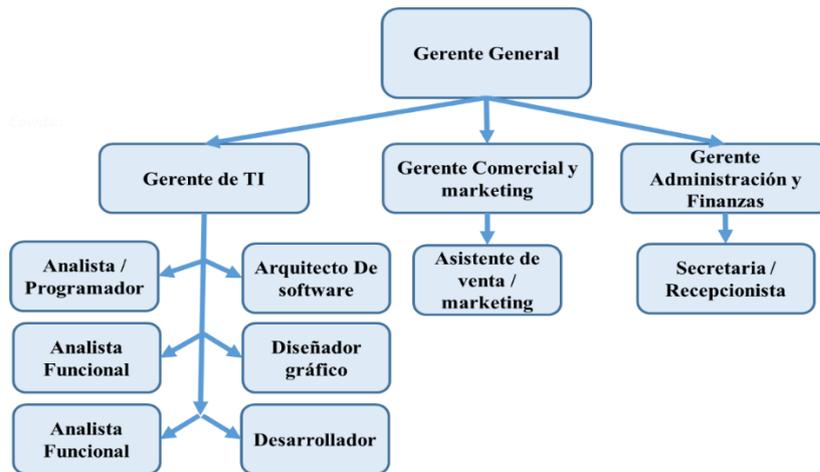
Fácil de usar, se otorga un aplicativo amigable y de fácil uso tanto para los consumidores de los bares como para los trabajadores de estos.

Transparencia en la información que se brinda a los bares, así como también total reserva de la información que se tenga de ellos.

#### **9.4.4. Estructura organizacional**

La estructura organizacional que se usará es la estructura clásica vertical, donde cada empleado tendrá un superior a quien reportará su trabajo. En esta se indican las jerarquías de cada trabajador, teniendo una comunicación constante entre ellos y entre las distintas áreas para la realización de sus labores.

Ilustración 26: Organigrama



Elaboración propia

#### 9.4.5. Plan de reclutamiento y selección

La selección del personal la realizará el gerente de administración. Para cubrir los puestos se necesitarán dos analistas y programadores, un publicista, un analista de ventas, y un contador.

- 1 gerente general
- 1 gerente de TI
- 1 gerente comercial
- 1 analista/programador
- 1 administrador
- 1 diseñador gráfico
- 1 arquitecto de software
- 1 analista funcional
- 1 desarrollador
- 1 secretaria o recepcionista
- 1 asistente de venta o marketing

Se realizarán convocatorias con anuncios en bolsas de trabajo (LinkedIn, Aptitus, Bumeran, entre otras) siempre con el fin de reclutar a personas con el perfil indicado teniendo en cuenta la experiencia, habilidades destrezas, valores, aptitudes y actitudes. También se podrán tener referidos o recomendados, siempre y cuando tengan el perfil indicado.

Los participantes pasarán por diversos procesos en donde se les tomarán las siguientes pruebas:

**Pruebas aptitudinales**, donde se medirán sus niveles de capacidad para aprender determinados trabajos y cómo se desempeñan en ciertas áreas. Estos test intentan averiguar más sobre las capacidades intelectuales de las personas, tales como memoria, percepción, atención y la inteligencia en general.

**Pruebas psicológicas**, estos permitirán medir o evaluar una característica psicológica específica, o rasgos de la personalidad de cada postulante; y para culminar pasarían por la entrevista personal, en la cual se harán preguntas para profundizar la información que se tiene en su curriculum vitae, con lo que el entrevistador verificará si la persona es la idónea para el puesto vacante.

Una vez realizados los procesos de selección, se escogerá al postulante idóneo para el puesto requerido, procediendo con la firma del contrato, indicándole sus funciones, sueldo y horarios de trabajo.

#### **9.4.6. Programa de inducción**

El programa constará en una capacitación en donde se le indicará la cultura de la empresa, los objetivos, las normas y los procesos internos de la empresa; esta capacitación se llevará a cabo el primer día, para que en el segundo pase a capacitarse en el área específica del puesto a cubrir, el cual tendrá una duración de dos días, en los que observará cómo funciona la empresa y qué funciones específicas tendrá que realizar, sus objetivos y también se les enseñará los manuales de contingencia y demás temas.

#### **9.4.7. Tipos de contratos a emplear**

La empresa, según la ley de régimen laboral de la actividad privada en el Perú, utilizará la modalidad de contrato de trabajo a plazo fijo o determinado, llamado también sujeto a modalidad según indica el decreto.

Según el Decreto supremo (N° 003-97-TR, 2019):

Los contratos de trabajo sujetos a modalidad pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar (artículo 4° y 53° del TUO del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral).

#### 9.4.8. Horarios de trabajo

La empresa considerará horarios de trabajo de 8 horas diarias, un total de 40 horas semanales.

Rango de horarios: lunes a viernes, de 8:30 a 18:30 h (el horario considera 60 minutos de refrigerio)

#### 9.4.9. Escala salarial

Según el tipo de perfil de personal que se contratará y considerando sus funciones, se determinará el sueldo a pagar por cada recurso en los primeros 5 años de proyección y el incremento de sueldo en el tiempo, como se muestra en la tabla 41.

Tabla 41: Proyección de escala salarial personal

Recurso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/.7,000	S/.7,210	S/.7,426	S/.7,649	S/.7,879	S/.8,115
Gerente de Tecnología de la Información (TI)	S/.6,500	S/.6,695	S/.6,896	S/.7,103	S/.7,316	S/.7,535
Gerente comercial	S/.6,500	S/.6,695	S/.6,896	S/.7,103	S/.7,316	S/.7,535
Gerente de administración	S/.6,000	S/.6,180	S/.6,365	S/.6,556	S/.6,753	S/.6,956
Analista programador	S/.2,500	S/.2,575	S/.2,652	S/.2,732	S/.2,814	S/.2,898
Arquitecto de software	S/.1,500	S/.1,545	S/.1,591	S/.1,639	S/.1,688	S/.1,739
Analista funcional	S/.1,500	S/.1,545	S/.1,591	S/.1,639	S/.1,688	S/.1,739
Desarrollador	S/.3,000	S/.3,090	S/.3,183	S/.3,278	S/.3,377	S/.3,478
Diseñador gráfico	S/.2,000	S/.2,060	S/.2,122	S/.2,185	S/.2,251	S/.2,319
Secretaria / Recepcionista	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,236	S/.1,273	S/.1,311	S/.1,351
Asistente de Ventas / Marketing	S/.1,800	S/.1,854	S/.1,910	S/.1,967	S/.2,026	S/.2,087

Elaboración propia

#### 9.4.10. Estimación de crecimiento de personal

Según la construcción del presupuesto planificada, se realiza la estimación o proyección de la demanda de acuerdo a los recursos necesarios de personal para el desarrollo del proyecto y para los trabajos administrativos.

Se considerará aumento o reducción de personal según el cumplimiento de objetivos y según las implicaciones positivas o negativas que se pudieran presentar en el tiempo.

Tabla 42: Estimación de crecimiento de personal

Recurso	Cantidad de Persona					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Gerente General	1	1	1	1	1	1
Gerente de Tecnología de la Información (TI)	1	1	1	1	1	1
Gerente comercial	1	1	1	1	1	1
Gerente de administración	1	1	1	1	1	1
Analista programador	1	1	1	1	1	1
Arquitecto de software	1	1	1	1	1	1
Analista funcional	1	1	1	1	1	1
Desarrollador	1	1	1	1	1	1
Diseñador gráfico	1	1	1	1	1	1
Secretaria / Recepcionista	1	1	1	1	1	1
Asistente de Ventas / Marketing	1	1	1	1	1	1

Elaboración propia

## 9.5. Actividades para la implementación de la empresa

### 9.5.1. Constitución de la empresa

La constitución de la empresa se realizará a través del programa TuEmpresa, que actualmente ofrece el Ministerio de la Producción para ayudar a las empresas a ser formales y registradas según la ley.

Para ello, la empresa tendrá que seguir una serie de pasos descritos en la web del Ministerio de la Producción.

Según indica produce (Produce, 2019) se tienen que seguir los siguientes pasos:

PASO 1: Realiza la búsqueda y Reserva de Preferencia Registral de SUNARP (reserva el nombre de la empresa).

PASO 2: Acude al local de Tu Empresa, Agente Tu Empresa o módulo PRODUCE en los MAC con los siguientes requisitos: Reserva de Preferencia Registral de Registros de Personas Jurídicas de SUNARP (debe contar con un mínimo de 5 días útiles antes de su vencimiento). DNI de todos los intervinientes libre de multas electorales. Objeto social (entregar información en USB). Capital Social (en caso de bienes, entregar información en USB). Declaración Jurada - Formato de solicitud de constitución de empresas.

PASO 3: Acude al notario para firmar la Escritura Pública (todos los intervinientes).

PASO 4: Inscripción en SUNARP, solicita tu clave SOL y activa tu RUC en SUNAT

Tabla 43: Gastos de constitución de la empresa

Constitución de la empresa en Ministerio de Producción	Costo
Asesoría con personal calificado para elegir tipo de empresa	S/.0
Realizar minuta de la constitución de la empresa	S/.0
Búsqueda y reserva de nombre	S/.0
Llenar el formulario del programa Mi Empresa (Produce) para redacción de la minuta de constitución.	S/.0
Realizar la escritura pública de la constitución de la empresa (Convenio notaria)	S/.90
Inscripción en Registros Públicos	S/.100

Inscripción en Registro Único de Contribuyentes	S/.30
Compra y legalización de Libros Contables	S/.100
Inscripción de trabajadores en seguro ESSALUD	S/.340
Licencia Municipal de Funcionamiento	S/.560
Registro de marcas en Indecopi	S/.535
<b>Costo Total</b>	<b>S/.1,755</b>

Fuente: Ministerio de Producción y SUNARP

### 9.5.2. Recursos para la implementación de la oficina

Luego de los trámites de constitución de la empresa, es necesario tener una oficina física e implementarla con diversos accesorios y equipos necesarios para realizar las actividades diarias de desarrollo del aplicativo, áreas comerciales y las administrativas. En la tabla 44, están considerados los gastos de muebles y equipos de cómputo, los costos de inscripción de las plataformas para que se descargue el aplicativo (play store y google play) y el alquiler del Hosting (espacio que se reserva en la nube para la información de la aplicación móvil).

Tabla 44: Recurso para la implementación de la empresa

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/.5,000	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Equipos de cómputo y periféricos	S/.42,640	S/.0	S/.0	S/.38,500	S/.0	S/.0
Útiles de oficina	S/.300	S/.300	S/.300	S/.300	S/.300	S/.300
Inscripción de la aplicación Play Store	S/.84	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Inscripción de la aplicación en App Store	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332
Gastos de constitución	S/.1,755	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Sueldos Administrativos	S/.188,100	S/.385,200	S/.396,756	S/.408,659	S/.420,918	S/.433,546
Alquiler de oficinas	S/.19,200	S/.19,776	S/.20,369	S/.20,980	S/.21,610	S/.22,258
Agua	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200
Luz	S/.2,400	S/.2,400	S/.2,400	S/.2,400	S/.2,400	S/.2,400
Teléfono (internet)	S/.1,680	S/.1,680	S/.1,680	S/.1,680	S/.1,680	S/.1,680
Licencias	S/.27,494	S/.27,494	S/.27,494	S/.27,494	S/.27,494	S/.27,494
Servidores	S/.32,789	S/.32,789	S/.32,789	S/.32,789	S/.32,789	S/.32,789
Hosting	S/.168	S/.504	S/.504	S/.504	S/.504	S/.504
<b>Sub total Gastos Administrativos</b>	<b>S/.323,142</b>	<b>S/.471,675</b>	<b>S/.483,824</b>	<b>S/.534,838</b>	<b>S/.509,228</b>	<b>S/.522,503</b>

Fuente: Pagina web de Microsoft

## **10. PLAN FINANCIERO**

En el presente capítulo, se evaluará la viabilidad económica del plan de negocio a través de las técnicas financieras del cálculo de valor actual neto (VAN) como el cálculo de la tasa interna del retorno (TIR) del negocio en una proyección de 5 años.

Se tomarán en cuenta 3 escenarios: Pesimista, Promedio y Optimista, a través de cambios en las variables más relevantes del negocio y de los rangos más adecuados entre los que podrían variar.

Asimismo, de los capítulos 4.5 y 9 obtendremos información de todos los costos y gastos relevantes para la proyección del flujo de caja y la estimación de la demanda.

### **10.1. Consideraciones y supuestos generales**

Se detallan las consideraciones y supuestos para determinar la rentabilidad:

- El financiamiento del proyecto será por los miembros del grupo de la tesis, ingresando un capital del 25 %, dado el riesgo tan alto que hay en la actualidad de este tipo de proyectos, en la actualidad solo entre el 7 % o 8 % de las startups en Perú superan el año (Luis Chávez, 2019).
- Impuesto a la renta y depreciación; para el primero, de acuerdo al D. L. 1261, (2016) se modifica el primer párrafo del artículo 55 de la ley del Impuesto a la Renta en la cual indica que se considerará una tasa de 29.5 %; para el segundo, de acuerdo al artículo 22 del reglamento de la ley del impuesto a la renta, la tasa de la depreciación para equipos de cómputo será de 25 %, por lo que se considerará 4 años bajo el método lineal.
- Aplicativo operativo, se estima que la solución se encontrará de manera operativa y funcional en un plazo de 9 meses, dentro del primer año de inversiones.
- Respecto al valor de rescate de los activos, se decidió no considerar ningún valor, pues no representan un valor significativo de la inversión inicial, además, en su mayoría son equipos de procesamiento de datos.

### **10.2. Consideraciones sobre la demanda**

Se detallan a continuación los supuestos a considerar para determinar la demanda:

- Se ha utilizado como base la información de CPI de los años 2016 al 2019; se ha concluido que existirá una tasa de crecimiento del público objetivo del 2.2 % anual, el cual se detalla en el capítulo 6, tabla 23.

- Según los resultados de las encuestas realizadas, se utilizó información para acotar la demanda potencial conforme a los NSA y NSB de los sectores 7 y 8 de Lima.
- La inversión inicial será considerada en el año 0, periodo en el cual se terminará de implementar el aplicativo. Posteriormente, se continuará con la afiliación a los bares, los cuales ya se realizaron conversaciones con anterioridad.
- Se han considerado diferentes tasas de participación de mercado que varían según los escenarios planteados, optimista, moderado y pesimista, los cuales se pueden visualizar en la sección de estimación de la demanda en el capítulo 6.

### **10.3. Consideraciones sobre los gastos**

Se detallan a continuación los supuestos a considerar para la determinación de los gastos:

- La adquisición de todos los activos fijos para dar inicio a las operaciones, entre ellos podemos mencionar los mobiliarios, equipos de cómputo, adquisición de licencias de softwares, aplicativos, accesos a la plataforma de Microsoft Azure, así como también a la plataforma de Culqui.
- Remuneraciones, se tomará en cuenta los sueldos mencionados en la tabla 41, para esto se considerará para en el año 0 solo el personal necesario para el desarrollo del aplicativo (6 personas), para luego considerar recién al resto de la planilla (11 personas).
- Gastos pre operativos, se incluyen todos los desembolsos a realizar según lo detallado en la tabla 43, que se refiere a todos los gastos para la constitución de la empresa.

### **10.4. Consideraciones relacionadas a las ventas**

Para realizar la proyección de ventas e ingresos, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Número de usuarios de la plataforma
- Crecimiento de mercado anual
- Incremento de la penetración de mercado, la cual se estimó de manera anual

- Comisión del 2.5 % para el bar y 1 % para el consumidor sobre el total consumido por persona.

## 10.5. Consideraciones relacionadas al valor terminal

Para determinar el valor terminal de negocio, se decidió considerar 7 veces el EBITDA para el escenario Optimista y 5 veces para el escenario moderado, todo esto al año 5.

## 10.6. Proyección de ventas y gastos

En el siguiente punto se detallan los 3 escenarios anteriormente mencionados, optimista, moderado y pesimista; para ello, se utilizarán los supuestos de la demanda mencionados en el punto 10.2, así como también la proyección de gastos.

### 10.6.1. Proyección de ventas

A continuación, se detallan los escenarios de proyección de ventas obtenidos y descritos en el capítulo 6 de la estimación de la demanda.

Tabla 45: Proyección de ventas - escenarios optimista, moderado y pesimista

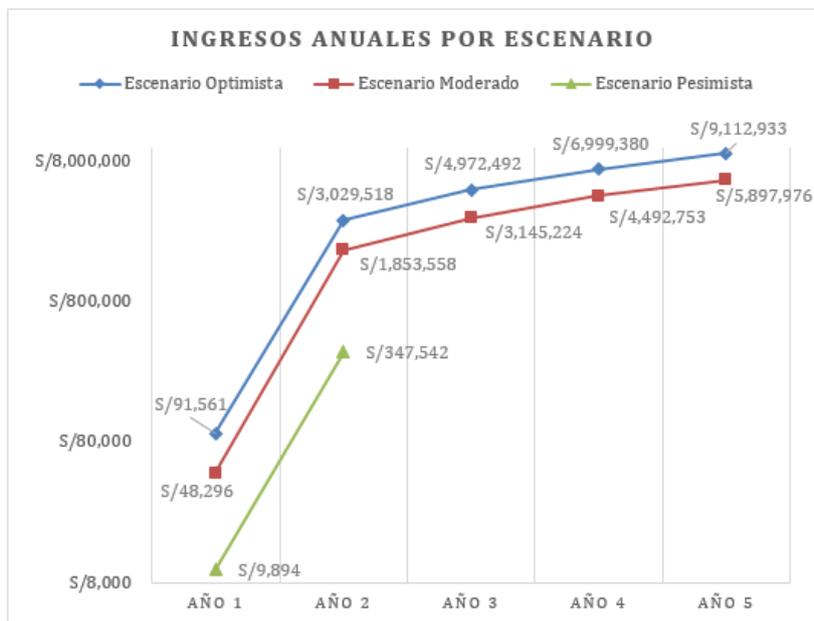
Demanda potencial - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial	176,536	180,415	184,379	188,430	192,570
Penetración de mercado Bares (%)	5.2%	13%	21%	29%	37%
Penetración de mercado Bares (#) ... (1)	52	132	212	292	372
# Personas Promedio por Bar	177	180	184	188	193
# Personas Promedio por Bar * Fact. Frec. Mens... (2)	639	7,834	8,007	8,182	8,362
# Personas Afluencia total * Nro Bares ... (1) * (2) = (3)	33,219	1,034,142	1,697,386	2,389,275	3,110,747
Penetración del Servicio (%) ... (6)	53%	53%	53%	53%	53%
Penetración del Servicio (Personas) ... (3) * (6) = (7)	17,440	542,924	891,128	1,254,369	1,633,142
Ticket promedio usuario bares ... (7) * (8)	S/.65,400	S/.2,198,844	S/.3,609,066	S/.5,080,195	S/.6,614,225
Ticket promedio usuario consumidores (7) * (9)	S/.26,160	S/.830,674	S/.1,363,425	S/.1,919,185	S/.2,498,707
<b>Total</b>	<b>S/.91,561</b>	<b>S/.3,029,518</b>	<b>S/.4,972,492</b>	<b>S/.6,999,380</b>	<b>S/.9,112,933</b>

Demanda potencial - Escenario Moderado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial	176,536	180,415	184,379	188,430	192,570
Penetración de mercado Bares (%)	3.6%	11%	18%	25%	32%
Penetración de mercado Bares (#) ....(1)	36	106	176	246	316
# Personas Promedio por Bar	177	180	184	188	193
# Personas Promedio por Bar * Fact. Frec. Mens... (2)	639	7,834	8,007	8,182	8,362
# Personas Afluencia total * Nro Bares ...(1) * (2) = (3)	22,998	830,447	1,409,150	2,012,882	2,642,462
Penetración del Servicio (%) ... (6)	40%	40%	40%	40%	40%
Penetración del Servicio (Personas) ... (3) * (6) = (7)	9,199	332,179	563,660	805,153	1,056,985
Ticket promedio usuario bares ... (7) * (8)	S/.34,497	S/.1,345,324	S/.2,282,824	S/.3,260,869	S/.4,280,789
Ticket promedio usuario consumidores (7) * (9)	S/.13,799	S/.508,234	S/.862,400	S/.1,231,884	S/.1,617,187
<b>Total</b>	<b>S/.48,296</b>	<b>S/.1,853,558</b>	<b>S/.3,145,224</b>	<b>S/.4,492,753</b>	<b>S/.5,897,976</b>

Demanda potencial - Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial	176,536	180,415			
Penetración de mercado Bares (%)	3.0%	8%			
Penetración de mercado Bares (#) ....(1)	30	80			
# Personas Promedio por Bar	177	180			
# Personas Promedio por Bar * Fact. Frec. Mens... (2)	639	7,834			
# Personas Afluencia total * Nro Bares ...(1) * (2) = (3)	18,846	622,835			
Penetración del Servicio (%) ... (6)	10%	10%			
Penetración del Servicio (Personas) ... (3) * (6) = (7)	1,885	62,284			
Ticket promedio usuario bares ... (7) * (8)	S/ 7,067	S/.252,248			
Ticket promedio usuario consumidores (7) * (9)	S/ 2,827	S/.95,294			
<b>Total</b>	<b>S/ 9,894</b>	<b>S/.347,542</b>			

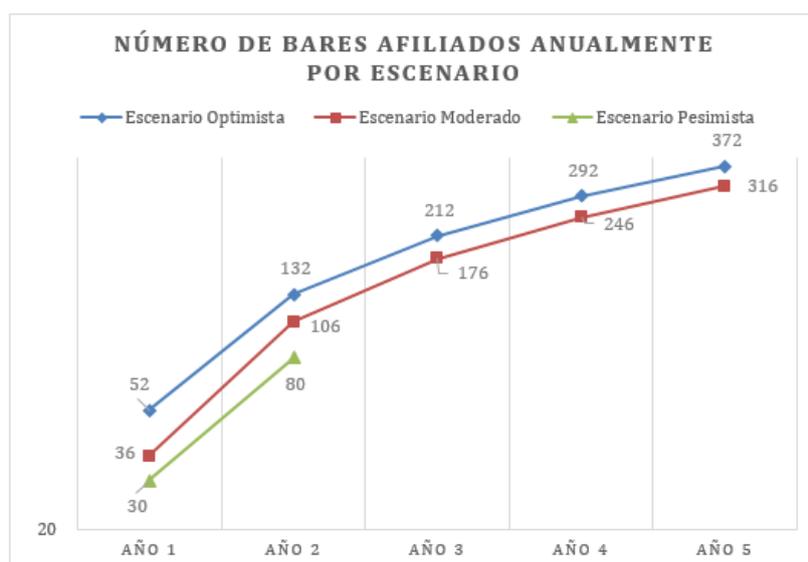
Elaboración propia

Ilustración 27: Gráfico Proyección de ventas S/. anual



Elaboración propia

Ilustración 28: Gráfico proyección de ventas anual (Expresado en números)



Elaboración propia

## 10.6.2. Proyección de gastos

Para la proyección de gastos se ha considerado como base lo expuesto en el capítulo 9 (punto 9.5.2); estas condiciones se mantendrán para cada escenario optimista y moderado.

Tabla 46: Proyección de gastos

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/ 5,000	S/ 0				
Equipos de cómputo	S/ 42,640	S/ 0	S/ 0	S/ 38,500	S/ 0	S/ 0
Útiles de oficina	S/ 300					
Inscripción de la aplicación Play Store	S/ 84	S/ 0				
Inscripción de la aplicación en App Store	S/ 332					
Gastos de constitución	S/ 1,755	S/ 0				
Sueldos Administrativos	S/ 188,100	S/ 385,200	S/ 396,756	S/ 408,659	S/ 420,918	S/ 433,546
Alquiler de oficinas	S/ 19,200	S/ 19,776	S/ 20,369	S/ 20,980	S/ 21,610	S/ 22,258
Agua	S/ 1,200					
Luz	S/ 2,400					
Internet	S/ 1,680					
Licencias	S/ 27,494					
Servidores	S/ 32,789					
Hosting	S/ 168	S/ 504				
<b>Sub total Gastos Administrativos</b>	<b>S/ 323,142</b>	<b>S/ 471,675</b>	<b>S/ 483,824</b>	<b>S/ 534,838</b>	<b>S/ 509,228</b>	<b>S/ 522,503</b>
Gastos de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Ventas	S/ 33,200	S/ 102,588	S/ 105,666	S/ 108,836	S/ 112,101	S/ 115,464
Publicidad	S/ 6,000	S/ 47,500				
<b>Sub total Gastos de ventas</b>	<b>S/ 39,200</b>	<b>S/ 150,088</b>	<b>S/ 153,166</b>	<b>S/ 156,336</b>	<b>S/ 159,601</b>	<b>S/ 162,964</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>S/ 362,342</b>	<b>S/ 621,763</b>	<b>S/ 636,990</b>	<b>S/ 691,173</b>	<b>S/ 668,828</b>	<b>S/ 685,467</b>

Elaboración propia

### 10.6.3. Estimación de las inversiones

En la fase pre-operativa se realizarán inversiones como equipos de cómputo y periféricos, pagos al personal que se encargará de desarrollar la plataforma digital, no se invertirá en servidores, en vez de esto se alquilará espacio en la nube (Hosting).

Tabla 47: Equipos de cómputo

Equipos de cómputo	Cantidad	Precio Unit.	Monto	Monto
Laptops Lenovo	11	S/.3,500	S/.38,500	S/.38,500
Impresoras HP	1	S/.1,900	S/.1,900	S/.0
Disco externo Toshiba 1TB	1	S/.240	S/.240	S/.0
Proyector Epson	1	S/.2,000	S/.2,000	S/.0
<b>Equipos de computo</b>			<b>S/.42,640</b>	<b>S/.38,500</b>

Plataforma Tecnológica	
Proyecto de software activado	<b>S/.94,500</b>

El proyecto esta costado en 9 meses: gerente de TI, programadores, arquitecto de software, analista funcional desarrollador y diseñador gráfico.

Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra la depreciación donde figura el software en la fase de pre operación cuya depreciación total es en el primer año, se comprarán equipos de cómputo y periféricos los cuales serán depreciados al cuarto año y también el mobiliario que se depreciará recién en diez años.

Tabla 48: Depreciación

Depreciación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Equipos de computo y periféricos	25%	S/ 10,660	S/ 10,660	S/ 20,285	S/ 20,285	S/ 20,285
Tasa mobiliario	10%	S/ 500				
Software (producto del desarrollo interno)	100%	S/ 94,500				

\*El software es amortizado totalmente en el año 1

Elaboración propia

## 10.7. Estado de resultados de ganancias y perdidas

Teniendo en consideración la demanda y las inversiones detalladas en los puntos anteriores, se procede a proyectar el Estado de Resultados a 5 años para los escenarios tanto optimista como moderado; sin embargo, para el escenario pesimista solo se considera un año, para lo cual el resultado obtenido será una pérdida controlada.

Tabla 49: Estado de Resultados (Escenario Optimista)

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		S/. 91,561	S/. 3,029,518	S/. 4,972,492	S/. 6,999,380	S/. 9,112,933
<b>Gastos</b>		S/. -727,423	S/. -648,150	S/. -711,958	S/. -689,613	S/. -706,252
Gastos Administrativos		S/. -471,675	S/. -483,824	S/. -534,838	S/. -509,228	S/. -522,503
Gastos de Ventas		S/. -150,088	S/. -153,166	S/. -156,336	S/. -159,601	S/. -162,964
Depreciación y amortización		S/. -105,660	S/. -11,160	S/. -20,785	S/. -20,785	S/. -20,785
<b>Utilidad Operativa</b>		S/. -635,863	S/. 2,381,369	S/. 4,260,533	S/. 6,309,766	S/. 8,406,681
Impuestos		S/. -	S/. -702,504	S/. -1,256,857	S/. -1,861,381	S/. -2,479,971
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-S/.635,863</b>	<b>S/1,678,865</b>	<b>S/3,003,676</b>	<b>S/4,448,385</b>	<b>S/5,926,710</b>

Elaboración propia

Tabla 50: Estado de Resultados (Escenario Moderado)

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		S/. 48,296	S/. 1,853,558	S/. 3,145,224	S/. 4,492,753	S/. 5,897,976
<b>Gastos</b>		S/. -727,423	S/. -648,150	S/. -711,958	S/. -689,613	S/. -706,252
Gastos Administrativos		S/. -471,675	S/. -483,824	S/. -534,838	S/. -509,228	S/. -522,503
Gastos de Ventas		S/. -150,088	S/. -153,166	S/. -156,336	S/. -159,601	S/. -162,964
Depreciación y amortización		S/. -105,660	S/. -11,160	S/. -20,785	S/. -20,785	S/. -20,785
<b>Utilidad Operativa</b>		S/. -679,128	S/. 1,205,408	S/. 2,433,265	S/. 3,803,139	S/. 5,191,724
Impuestos		S/. -	S/. -355,595	S/. -717,813	S/. -1,121,926	S/. -1,531,559
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-S/.679,128</b>	<b>S/849,813</b>	<b>S/1,715,452</b>	<b>S/2,681,213</b>	<b>S/3,660,165</b>

Elaboración propia

Tabla 51: Estado de Resultados (Escenario Pesimista)

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2
<b>Ingresos</b>		S/. 9,894	S/. 347,542
<b>Gastos</b>		S/. -204,120	S/. -97,033
Gastos Administrativos		S/. -42,570	S/. -43,373
Gastos de Ventas		S/. -55,890	S/. -42,500
Depreciación y amortización		S/. -105,660	S/. -11,160
<b>Utilidad Operativa</b>		S/. -194,226	S/. 250,509
Impuestos	S/. -	S/. -	S/. -73,900
<b>Utilidad Neta</b>		<b>S/194,226</b>	<b>S/176,609</b>

Elaboración propia

## 10.8. Capital de trabajo

Para poder operar durante los primeros 5 años, en este punto se detalla la inversión en capital de trabajo lo cual permitirá operar de manera eficiente para los escenarios propuestos: optimista, moderado y pesimista.

Por otro lado, las comisiones que se cobrarán a los bares serán de manera mensual, por lo que el pago a los proveedores será del mismo periodo.

Tabla 52: Capital de trabajo (Escenario Optimista)

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 7,630	S/. 252,460	S/. 414,374	S/. 583,282	S/. 759,411	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 15,084	S/. 39,306	S/. 40,319	S/. 44,570	S/. 42,436	
Total Necesario	S/. 22,714	S/. 291,766	S/. 454,693	S/. 627,851	S/. 801,847	
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>S/22,714</b>	<b>S/269,053</b>	<b>S/162,927</b>	<b>S/173,158</b>	<b>S/173,995</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Capital de trabajo (Escenario Moderado)

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 4,025	S/. 154,463	S/. 262,102	S/. 374,396	S/. 491,498	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 15,084	S/. 39,306	S/. 40,319	S/. 44,570	S/. 42,436	
Total Necesario	S/. 19,108	S/. 193,769	S/. 302,421	S/. 418,966	S/. 533,934	
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>S/19,108</b>	<b>S/174,661</b>	<b>S/108,651</b>	<b>S/116,545</b>	<b>S/114,968</b>	

Elaboración propia

Tabla 54: Capital de trabajo (Escenario Pesimista)

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2
	30		
Cuentas por cobrar (30 días)		S/. 824	S/. 28,962
Cuentas por pagar (30 días)		S/. 15,084	S/. 43,373
Total Necesario		S/. 15,908	S/. 72,335
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>S/.15,908</b>	<b>S/.56,427</b>	<b>S/.0</b>

Elaboración propia

### 10.9. Flujo económico proyectado

Según las tablas 55 y 56, los resultados obtenidos tanto en el VAN y el TIR, de los flujos económicos proyectados de los escenarios optimista y moderado, respectivamente, muestran que el proyecto es rentable o atractivo; sin embargo, en el escenario pesimista el resultado se torna nada interesante, debido a que en el primer año de inicio de operaciones arroja una pérdida de S/. 339,050 y al año 1 de su ejecución S/. 144,993, mientras en el año 2 se torna positivo S/. 260,104; haciendo una pérdida total de S/. 260,104, esto debido a que no hay el efecto red; trayendo como consecuencia el estancamiento del proyecto en el segundo año de operaciones.

Tabla 55: Flujo económico proyectado - Escenario Optimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 91,561	S/. 3,029,518	S/. 4,972,492	S/. 6,999,380	S/. 9,112,933
Gastos Administrativos		S/. -471,675	S/. -483,824	S/. -534,838	S/. -509,228	S/. -522,503
Gastos de ventas		S/. -150,088	S/. -153,166	S/. -156,336	S/. -159,601	S/. -162,964
Tributos por pagar		S/. -	S/. -702,504	S/. -1,256,857	S/. -1,861,381	S/. -2,479,971
<b>Total Egresos</b>		<b>S/. -621,763</b>	<b>S/. -1,339,494</b>	<b>S/. -1,948,031</b>	<b>S/. -2,530,209</b>	<b>S/. -3,165,438</b>
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>-S/.530,203</b>	<b>S/.1,690,025</b>	<b>S/.3,024,461</b>	<b>S/.4,469,170</b>	<b>S/.5,947,495</b>
Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computo	S/. -42,640			S/. -38,500		
Mobiliario	S/. -5,000					
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -181,002					
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -94,500					
Inversión en capital de trabajo	S/. -22,714	S/. -269,053	S/. -162,927	S/. -173,158	S/. -173,995	
Recupero del capital de trabajo						S/. 801,847
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-S/.345,856</b>	<b>-S/.269,053</b>	<b>-S/.162,927</b>	<b>-S/.211,658</b>	<b>-S/.173,995</b>	<b>S/.801,847</b>
<b>Valor Terminal (x10 EBITDA)</b>						<b>S/. 58,992,261</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-S/.345,856</b>	<b>-S/.799,255</b>	<b>S/.1,527,098</b>	<b>S/.2,812,802</b>	<b>S/.4,295,175</b>	<b>S/.65,741,603</b>
<b>Costo Oportunidad Capital</b>		<b>30%</b>				
<b>VAN</b>		<b>20,433,218</b>				
<b>TIR</b>		<b>197.8%</b>				

Tabla 56: Flujo económico proyectado- Escenario moderado

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 48,296	S/. 1,853,558	S/. 3,145,224	S/. 4,492,753	S/. 5,897,976
Gastos Administrativos		S/. -471,675	S/. -483,824	S/. -534,838	S/. -509,228	S/. -522,503
Gastos de ventas		S/. -150,088	S/. -153,166	S/. -156,336	S/. -159,601	S/. -162,964
Tributos por pagar		S/. -	S/. -355,595	S/. -717,813	S/. -1,121,926	S/. -1,531,559
<b>Total Egresos</b>		S/. -621,763	S/. -992,585	S/. -1,408,987	S/. -1,790,754	S/. -2,217,025
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>-S/.573,468</b>	<b>S/.860,973</b>	<b>S/.1,736,237</b>	<b>S/.2,701,998</b>	<b>S/.3,680,950</b>
Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computo	S/. -42,640			S/. -38,500		
Mobiliario	S/. -5,000					
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -181,002					
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -94,500					
Inversión en capital de trabajo	S/. -19,108	S/. -174,661	S/. -108,651	S/. -116,545	S/. -114,968	
Recupero del capital de trabajo						S/. 533,934
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-S/.342,250</b>	<b>-S/.174,661</b>	<b>-S/.108,651</b>	<b>-S/.155,045</b>	<b>-S/.114,968</b>	<b>S/.533,934</b>
<b>Valor Terminal (x10 EBITDA)</b>						<b>S/. 26,062,545</b>
<b>Flujo de Caja Economico</b>	<b>-S/.342,250</b>	<b>-S/.748,129</b>	<b>S/.752,322</b>	<b>S/.1,581,192</b>	<b>S/.2,587,030</b>	<b>S/.30,277,429</b>
Costo Oportunidad Capital		30%				
VAN		9,307,515				
TIR		145.0%				

Tabla 57: Flujo económico proyectado - Escenario Pesimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2
Ingresos		S/. 9,894	S/. 347,542
Gastos Administrativos		S/. -42,570	S/. -43,373
Gastos de ventas		S/. -55,890	S/. -42,500
Tributos por pagar		S/. -	S/. -73,900
<b>Total Egresos</b>		S/. -98,460	S/. -159,773
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>-S/.88,566</b>	<b>S/.187,769</b>
Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2
Equipos de computo	S/. -42,640		
Mobiliario	S/. -5,000		
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -181,002		
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -94,500		
Inversión en capital de trabajo	S/. -15,908	S/. -56,427	
Recupero del capital de trabajo			S/. 72,335
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-S/.339,050</b>	<b>-S/.56,427</b>	<b>S/.72,335</b>
<b>Flujo de Caja Economico</b>	<b>-S/.339,050</b>	<b>-S/.144,993</b>	<b>S/.260,104</b>
Costo Oportunidad Capital		30%	
VAN		-296,675	

### 10.10. Análisis de riesgos de puntos críticos o punto muerto

En el análisis de puntos críticos, se han identificado las variables más relevantes cuya variación afecta con mayor intensidad al modelo financiero del startup. Las variables seleccionadas son variación en tamaño de mercado, variación en comisión al consumidor y variación en la comisión al bar, sobre la cual se calcula el valor máximo a la cual podrían aproximarse cada uno para obtener como mínimo un VAN = 0 (ver tabla 58).

Tabla 58: Análisis de puntos críticos

ANALISIS PUNTOS CRITICOS	Base	Punto Critico	VAN	TIR
Variación en el tamaño de mercado	0.00%	-38.16%	0	30%
Variación en la comisión al bar	0.00%	-107.71%	0	30%
Variación en la comisión al consumidor	0.00%	-285.06%	0	30%

Elaboración propia

Así mismo, se calcularon los rangos por los cuales podría variar el VAN y el TIR de acuerdo a un cambio en el valor de las variables descritas antes mencionadas mediante la técnica de análisis de sensibilidad unidimensional mostradas en la tabla 59, dando una mayor visibilidad de las tasas de retorno (TIR) y (VAN) que se podría obtener ante una decisión.

Tabla 59: Escenarios: Pesimista, moderado y Optimista

	Distancia	4.8%	
		VAN	TIR
Tamaño de mercado		9,307,515	145.0%
	-38.16%	0	30.0%
	-33.39%	620,273	52.2%
	-28.62%	1,361,195	69.5%
	-23.85%	2,238,752	84.5%
	-19.08%	3,269,959	98.1%
	-14.31%	4,472,856	110.7%
	-9.54%	5,866,513	122.6%
	-4.77%	7,471,025	134.0%
	<b>0.00%</b>	9,307,515	145.0%
	4.77%	11,398,134	155.6%
	9.77%	13,887,926	166.4%
	14.77%	16,710,399	177.0%
	19.77%	19,894,706	187.3%
	24.77%	23,471,245	197.4%
	29.77%	27,471,653	207.3%
	34.77%	31,928,808	217.0%
39.77%	36,876,828	226.6%	

	Distancia	13%	
		VAN	TIR
Comisión al bar		9,307,515	145.0%
	-107.71%	0	30.0%
	-94.24%	1,192,737	58.8%
	-80.78%	2,361,339	78.3%
	-67.32%	3,519,035	93.4%
	-53.85%	4,676,731	106.2%
	-40.39%	5,834,427	117.4%
	-26.93%	6,992,123	127.5%
	-13.46%	8,149,819	136.6%
	<b>0.00%</b>	9,307,515	145.0%
	13.46%	10,465,211	152.8%
	26.93%	11,622,907	160.2%
	40.39%	12,780,603	167.1%
	53.85%	13,938,299	173.7%
	67.32%	15,095,995	179.9%
	80.78%	16,253,691	185.9%
	94.24%	17,411,387	191.6%
107.71%	18,569,083	197.1%	

	Distancia	36%	
		VAN	TIR
Comisión al consumidor		9,307,515	145.0%
	-285.06%	-	30.0%
	-249.43%	1,192,689	58.7%
	-213.80%	2,361,266	78.2%
	-178.16%	3,518,975	93.4%
	-142.53%	4,676,683	106.2%
	-106.90%	5,834,391	117.4%
	-71.27%	6,992,099	127.4%
	-35.63%	8,149,807	136.6%
	<b>0.00%</b>	9,307,515	145.0%
	35.63%	10,465,223	152.8%
	71.27%	11,622,931	160.2%
	106.90%	12,780,639	167.1%
	142.53%	13,938,347	173.7%
	178.16%	15,096,055	180.0%
	213.80%	16,253,763	186.0%
	249.43%	17,411,472	191.7%
285.06%	18,569,180	197.2%	

Elaboración propia

Bajo los escenarios descritos, se concluye que es un negocio rentable debido a que sí existe una reducción en la comisión cobrada a los bares y consumidores de más del 100 % sin sobrepasar los límites de los puntos críticos, se sigue obteniendo un VAN = 0. Así mismo, se puede decir que incluso pagándoles la comisión a los bares como un beneficio para ellos, seguiría habiendo rentabilidad, siempre y cuando se respete el punto crítico mínimo hallado.

#### 10.11. Análisis ponderado sobre los flujos proyectados

En el análisis ponderado de flujos proyectados se tienen en cuenta los 3 escenarios (optimista, moderado y pesimista) con sus respectivos resultados de VAN: S/.817,329; S/. 372,301 y S/-.272,941, respectivamente.

Cada escenario tiene la asignación de un peso. Dado el riesgo tan alto que hay en la actualidad sobre este tipo de proyectos, solo entre el 5 % o 6 % de los startups en Perú superan el año (Luis Chávez, 2019), de lo cual se deduce un 92 % de probabilidad en el escenario pesimista y un 4 % en los escenarios moderado y optimista.

Donde:

$$\text{Flujos ponderados} = (-272,941) * (92\%) + (817,329) * (4\%) + (372,301) * (4\%)$$

$$\text{Flujos ponderados} = S/. 916,688$$

De acuerdo a los resultados de los flujos ponderados, se obtiene un VAN positivo, por lo cual se puede concluir que el aplicativo desarrollado tendrá una alta masa crítica de clientes y consumidores que utilizarán el aplicativo, siendo así un negocio rentable.

## **10.12. Conclusiones**

- Considerando un escenario moderado, el análisis financiero proyectado da un resultado positivo y rentable con un VAN = 9,307,515 y un TIR = 145 %, siendo así una tasa interna de retorno atractiva sobre el capital invertido, ya que debemos considerar que según fuentes solo el 8 % de los startups tienen éxito, de tal manera que debe haber una seguridad de retorno económico considerable como la resultante en los flujos.
- Haciendo hincapié en las 3 variables identificadas que generan mayor impacto a los resultados financieros, se concluye que la comisión a los bares es una de las más relevantes que puede ocasionar una alta variabilidad sobre la rentabilidad, ya sea positiva o negativa. Por otro lado, el crecimiento de mercado y la participación también juegan un rol sustancial, ya que de acuerdo a ello se obtendrá mayor utilización por parte de los consumidores.
- La ponderación de los escenarios para la determinación del VAN, indica que el proyecto es rentable en conjunto, considerando como base que solo el 8 % de los startups tienen éxito.
- En un escenario pesimista, se evaluó el impacto negativo de implementar el proyecto, siendo el resultado negativo en cifras, pero no tan alto.

## 11. PLAN DE RIESGO

En el siguiente capítulo, se revisarán los tipos de riesgos a los que está expuesto el negocio (riesgos internos y externos), así mismo, se identificará los factores que puedan afectar cuando se presente algún cambio importante para poder eliminar o mitigar el riesgo.

### 11.1. Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos

En la siguiente tabla 59, se mostrarán los riesgos en los que está expuesta la empresa (riesgos internos y externos), así mismo, se muestran planes de contingencia para afrontar, mitigar o trasladar cada riesgo identificado.

Tabla 60: Identificación de Riesgos y Gestión de Riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgo	Plan de Gestión del Riesgo
Riesgo Externo	<b>Competencia</b>	
	En la actualidad no existen aplicativos que gestionan la logística y atención en los solo hay dos aplicativos que se dedican a gestionar las reservas de restaurantes, los cuales son, Restorando y Mesa 24/7 que en el futuro podrían adaptar y enfocar sus funcionalidades hacia el mercado objetivo de bares creando una fuerte competencia.	Estrategias de entrada (pruebas gratuitas)  Fidelizar a los clientes (bares)
	El ingreso de nuevos competidores extranjeros, como por ejemplo Pipol, aplicativo chileno que competiría directamente con nosotros. Este tendría ventajas ya que tienen la experiencia y la infraestructura establecida, así como también el personal experto para el aplicativo; estos pueden ofrecer mejores promociones, bajar sus precios, reducir costos, etc.	Convenios estratégicos con empresas relacionadas con bares.  Incremento de afiliación de bares, identificando el mercado de bares con importante crecimiento y con alto tráfico de clientes.
	<b>Legal o Reputacional</b>	
	Los bares pueden denunciarnos por incumplimiento de contrato.	Los contratos deben ser redactados de manera clara y sencilla para luego ser verificados por abogados.

Reclamos no atendidos por falla en el aplicativo, afectarían en la reputación y credibilidad del producto.	Responder los reclamos rápido y contestando lo que el cliente pregunta sin rodeos, así también tener capacitaciones constantes para tener los procesos claros y correcta gestión de reclamos y consultas.
Quejas por problemas en el aplicativo, se bloquea o errores en cobros.	Constante monitoreo para óptimo servicio.
<b>Económicos</b>	
Cambios en políticas económicas que afecten al consumo de la población, afectando también en los recursos de la empresa.	Constante evaluación del mercado, buscando nuevos bares en otros distritos, buscando crecimiento constante.
Crisis económica externa	Innovación constante de acuerdo a los avances tecnológicos. Y analizar la posibilidad de extendernos a otros rubros.
<b>Tecnológicos</b>	
La tecnología aplicada a mejorar la optimización de los procesos y los costos han evolucionado constantemente, así como su adaptación en los negocios. Muchas empresas desean tener control sobre su información, es así como estas tecnologías a través del concepto de Bigdata permite generar conocimiento ideal para la toma de decisiones a través de indicadores de gestión, los cuales publicados muchas veces a través de la red interna en la web, la violación a esta información podría ser por personas internas de la empresa o externas si no se tiene la suficiente seguridad.	Desarrollar cursos donde se genere valores al personal interno de la empresa sobre el valor de la información del negocio, así mismo tener los controles suficientes que permitan rastrear que personas están consultando la información constantemente para identificar cualquier clase de ataque.
Muchas plataformas utilizando servicios API que permiten a las plataformas propias de la empresa conectarse a otras redes externas, lo cual podría ocasionar que información relevante de la empresa o clientes viaje a través de estos canales de la red expuesto a ataques de hackers peligrando el uso de la información para malos fines.	Contar con los protocolos de seguridad necesaria en el uso de estos servicios API para monitorear que la información viaje con los controles necesarios para evitar la fuga de información por parte de los hackers.

	<p>Constantemente los servidores de la red interna del negocio estarán expuestas a ataques de software malicioso que podrían provocar la caída de la operatividad de la empresa ocasionando pérdidas monetarias relevantes.</p>	<p>La empresa debe contar con un backup de su información en un servidor espejo en caso de pérdida de información o apago de servidores para evitar la no operatividad del negocio, así mismo instalar los software antivirus que permitan detectar los actuales ataques maliciosos por internet al que cualquier usuario interno podría estar expuesto sin necesariamente tener la intención de caer en ella.</p>
--	---	--

<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Plan de Gestión del Riesgo</b>
<b>Riesgo Interno</b>	<b>Confiabilidad del sistema</b>	
	<p>El sistema operativo podría detenerse o fallar por diversos motivos a nivel de software o licencias.</p>	<p>Mantener al día las actualizaciones del sistema operativo y pagando las licencias mensuales correspondientes para evitar cualquier error de operatividad con los distintos software instalados en los hardware.</p>
	<p>Los servidores podrían detenerse o fallar por causas físicas en el entorno como el exceso de calor, pérdida de conexión eléctrica y también podría haber pérdida de información por falta de backups.</p>	<p>Para los servicios contratados de cloud computing para los servidores utilizados por la empresa, asegurarse que se tenga una copia de seguridad de toda la información relevante de la empresa en caso de las fallas eléctricas o de calentamiento, de modo que la operatividad continúe.</p>
	<b>Entrenamiento del personal del bar</b>	
	<p>Al momento de la implementación del aplicativo y el ingreso de bares a la plataforma, la falta de conocimiento sobre la utilización del aplicativo por parte de los usuarios (mozos, administradores, consumidores), podría ocasionar un malestar y terminar en un mal servicio dentro de todo el flujo de atención.</p>	<p>Al momento de implementar el sistema, de deben realizar las capacitaciones necesarias a los usuarios del bar (mozos y administradores) sobre el aplicativo en todas las funcionalidades para una correcta operatividad, de modo que a su vez puedan guiar a los usuarios consumidores en caso de tener algún problema en alguno de los procesos.</p> <p>La construcción de la interfase debe estar en constante actualización de no ser comprendida con facilidad por parte del</p>

	<p>consumidor final, para lo cual se deberá recabar feedback diario en su utilización por parte de los bares para poder trabajar en actualizaciones a futuro que mejoren el diseño y hacerlo más fino para el consumidor.</p>
	<p>El aplicativo debe tener una interfaz informativa sobre como el usuario debe navegar paso a paso para los distintos procesos dentro del flujo de atención de modo que sea amigable y sencillo de usar logrando así una exitosa navegabilidad.</p>
<p><b>Actualización en la plataforma</b></p>	
<p>La falta de comunicación de los bares sobre las actualizaciones en la carta (precios y características de los productos a mostrar) podría no reflejarse a tiempo y ocasionar malestar en los consumidores finales que no verían información actualizada perdiendo calidad en el servicio.</p>	<p>La capacitación al personal administrativo de la aplicación por parte del bar deberá tener el conocimiento necesario para realizar actualizaciones de los datos a tiempo y de forma correcta.</p>
<p>Algunos de los cambios serían responsabilidad del mismo bar o de la empresa en caso hubiera algo más general que actualizar a nivel funcional.</p>	<p>Se tendrá un canal de comunicación por parte del aplicativo para que los clientes (bares) puedan escribirnos y registrar observaciones o complicaciones en las actualizaciones que quieran realizar con el tiempo o en su día a día, además también se considerará un canal de conversación con los consumidores finales para recibir feedback desde otro enfoque para hacer del aplicativo una interfaz más atractiva.</p>
<p><b>Colaboradores</b></p>	
<p>En la actualidad las empresas tienen el problema de una alta rotación de personal o bien por mejores condiciones de trabajo, por falta de crecimiento profesional, por un mal clima laboral, etc.</p>	<p>Para minimizar la alta rotación de personal se implementaría programas de incentivos por objetivos así como ascensos de acuerdo a los méritos. Crear un clima laboral óptimo preocupándonos por la vida tanto profesional como familiar de los trabajadores.</p>

	Contratar personal nuevo, a veces no es bueno ya que se les tiene que capacitar sobre los objetivos y funciones a realizar en la empresa.	La inducción del personal entrante deberá ser personalizada y demostrando el trabajo diario en la oficina antes de que este tenga funciones dadas.
--	---	--

Elaboración propia

## 11.2. Evaluación de los riesgos

En el presente capítulo, se utilizará la metodología de evaluación de riesgos sobre los factores más relevantes identificados en la implementación del aplicativo a desarrollar considerando la probabilidad de ocurrencia y la gravedad. Como resultado, se calculará el valor del riesgo según el factor de ambas variables y serán categorizadas por su nivel de riesgo como marginal, apreciable, importante y muy grave, y de esta manera tener monitoreado los planes de contingencia que afrontarán cada riesgo según su valor.

Tabla 61: Clasificación del riesgo

### MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Competidores	3	3	9	Importante
Legal y reputación	3	5	15	Muy grave
Económicos	2	4	8	Apreciable
Tecnológicos	4	5	20	Muy grave
Confiabilidad del sistema	3	5	15	Muy grave
Entrenamiento del personal del bar	4	4	16	Muy grave
Actualización de la plataforma	2	3	6	Apreciable
Colaboradores	4	3	12	Importante

Elaboración propia

Tabla 62: Valorización de los riesgos internos y externos

LEYENDA							
		GRAVEDAD (IMPACTO)					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
			Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe				
			Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar				
			Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas				
			Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de				

Elaboración propia

### 11.3. Conclusiones

- Como riesgo externo con valor “Muy grave”, se han identificado:  
Legal, reputacional y tecnológicos:
  - ✓ Siendo un aplicativo nuevo en el mercado, al inicio será difícil la adaptación por parte de los bares y consumidores, ya que implica un cambio en el modo tradicional de hacer las cosas, por lo cual ante cualquier parte del proceso que genere un malestar de tiempo o económico se verá envuelto en reclamos legales por parte de ambos actores afectando la confiabilidad del aplicativo y sus funcionalidades, por eso es de vital importancia contar con el seguimiento del funcionamiento efectivo del aplicativo y poder atender cualquier reclamo a tiempo solucionándolas rápidamente y así mejorar el aplicativo a medida del tiempo.
  - ✓ El alto volumen de información que viajará y almacenará el aplicativo requerirá de una seguridad necesaria, ya que es información muy sensible de los consumidores, así como de los bares que podría ser usada con malos fines por la competencia u otras personas.
- Como riesgo interno con valor “Muy grave”, se han identificado:

### Confiabilidad del Sistema y entrenamiento del personal del bar:

- ✓ La confiabilidad del sistema es de vital importancia, debido a que una falla en los servidores o una falla técnica a nivel de software podría ocasionar un alto a la operatividad del negocio, ocasionando la pérdida de dinero e inconvenientes al momento de realizarse cualquier transacción entre mozo y consumidor, adicional a eso se daría la pérdida de información. Es necesario tener un nivel de seguridad adecuado para respaldar la información y la continuidad del negocio de los clientes (bares) y la protección de datos del consumidor.
  
- ✓ La mala capacitación en el personal que trabajan en los bares y la dificultades de uso del aplicativo por parte del usuario podría llevar a resultados desfavorables para el uso del aplicativo, por lo tanto, se debe tener un canal de seguimiento en tiempo real que permita tener conocimiento de lo que sucede en el día a día, así como asegurar el número de capacitaciones necesarias al momento de implementar el aplicativo e ingreso de nuevos clientes a la plataforma.

## 12. CONCLUSIONES

Posteriormente a los análisis y la investigación de mercado realizados, se concretaron las siguientes conclusiones:

- **Evaluar la viabilidad comercial, económica y operativa de una empresa que facilite y mejore el servicio de atención en los bares del Perú con ayuda de la tecnología.**

De acuerdo al análisis efectuado y a los supuestos escenarios financieros presentados, se concluye que el proyecto es económicamente viable y escalable a otros segmentos, el cual brindará una mejor experiencia de satisfacción al cliente.

- **Proponer acciones estratégicas para lograr la aceptación por parte de los bares de la idea de negocio.**

Para lograr la aceptación de los clientes en el uso del aplicativo, se determinaron las siguientes acciones estratégicas: demostración interactiva del aplicativo, comunicación de las características y beneficios del aplicativo a los bares y consumidores, convenios estratégicos con empresas relacionadas con los bares e innovación constante, así mismo, las acciones estratégicas de nivel medio: gestión de crisis y soporte, así como fidelización del consumidor.

- **Evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio.**

Considerando un escenario moderado, el análisis financiero proyectado da un resultado positivo y rentable con un VAN = 9,307,515 y un TIR = 145 %, siendo así una tasa interna de retorno atractiva sobre el capital, ya que debemos considerar que según fuentes solo el 8 % de los startups tienen éxito, de tal manera que debe haber una seguridad de retorno económico considerable como la resultante en los flujos.

- **Evaluar la demanda potencial de la idea de negocio.**

Se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos del focus group, visita a expertos relacionados con los bares objetivo y encuestas a los consumidores, que existe un alto interés sobre la adquisición y uso del aplicativo, así, se obtiene un nivel de aceptación del 40 % en un escenario moderado, un pago

de comisión sobre el total de transacciones tanto por los consumidores S/.1.50 y dueños bares de S/.3.75.

- **Desarrollar el plan comercial y plan de operaciones adecuado para la correcta implementación de la idea de negocio.**

Después de haber realizado las encuestas a expertos y las encuestas a los consumidores finales, se determinó que se tiene que trabajar en la demostración del producto en el mismo punto de venta; trabajar acciones de marketing digital que ayuden a comunicar la aplicación a través de redes sociales y apoyada en referencias de influencers que avalen la idea de negocio. Se tiene que trabajar campañas de marketing orientadas al público objetivo que muestren los beneficios que brindará la aplicación.

En cuanto al plan de operaciones, se han desarrollado prototipos que permiten monitorear paso por paso todo los procesos del flujo de atención a los consumidores y administradores del bar; así mismo, se ha considerado la factibilidad tecnológica de adaptar sus sistemas con la plataforma sin problemas, debido a que se utilizará un servicio API web que permitirá ingresar al módulo del aplicativo y actualizar datos sobre los productos, mesas y precios del bar, los cuales serán captados por el servicio siendo enviados y almacenados en los servidores y así mantener actualizado el aplicativo. Los servicios utilizados serán del mismo servicio Cloud de Azure.

- **Realizar un análisis de riesgos de la idea de negocio.**

Se han encontrado riesgos graves como temas reputacionales, tecnológicos, de confiabilidad y de entrenamiento a personal que deberán ser considerados desde el inicio para una correcta implementación y ejecución por parte de los clientes, ya que el cambio de los procesos tradicionales hacia los nuevos procesos por medio del aplicativo implica una adaptación por parte de los trabajadores y los consumidores. Es debido a ello que se tendrán las contingencias necesarias para cualquier fallo en el momento de su uso para dar una atención inmediata.

## Referencias

- "Definicion.de". (2019). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/smartphone/>
- (INEI), I. N. (5 de 2018). Obtenido de <https://peru21.pe/economia/negocios-restaurantes-aumentaron-3-11-mayo-ano-416921>
- (2014). Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/seis-factores-determinantes-app-sea-negocio-69593>
- (2016). Obtenido de <http://documentos.camarazaragoza.com/comercio-electronico/destacados/Manual-Ecommerce-2016.pdf>
- (2016). Obtenido de <https://www.ticbeat.com/lab/los-cinco-factores-para-que-una-startup-tenga-exito/>
- (30 de 06 de 2018). Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168>
- (02 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>
- Abad, G. (24 de 04 de 2017). *Informe de Internet 2017 - Digital Marketing Toolkit Peru*. Obtenido de <https://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/informe-de-internet-digital-marketing-toolkit-peru/>
- Alcantara Vilchez, J. A. (2015). *LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA Y LA INVERSIÓN EN RESTO BARES EN LA CIUDAD DE CHICLAYO*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/861/ALC%20C1NTARA%20V%20CDLCHEZ%20JUAN%20ANDRES%20y%20QUI%20D1ONES%20GUERRE%20NINO.pdf;jsessionid=19D4FC0714B7E3CD6BEFBE5A5FDB711A?sequence=1>
- Alvarado, C. C. (12 de 2016). *TESIS USO DE LOS CELULARES CON INTERNET Y RENDIMIENTO ACADEMICO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS*. Obtenido de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4761/Cuba\\_Alvarado\\_Cia\\_ra\\_Paola.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4761/Cuba_Alvarado_Cia_ra_Paola.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Amat, O. (2012). *Contabilidad y finanzas para dummies*. Barcelona: Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing Inc.

- APEIM. (2019). *APEIM*. Obtenido de APEIM:  
<http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>
- Arias, Y. M. (27 de 05 de 2018). ROMPIENDO PARADIGMAS: los millennials peruanos, sus hábitos de ahorro, consumo y sus finanzas personales. *gestion 360 - PUCP*.
- Association, I. N. (09 de 2018). Obtenido de <http://www.international-nightlife.com/en/news/item/4385-the-digital-transformation-makes-its-way-into-the-nightlife-sector>
- BCRP, B. C. (2019). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-3.pdf>
- Blank, S. G. (2006). The Four Steps to the Epiphany. En S. G. Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (pág. 45). Printed by Lulu.com .
- BSM, B. S. (2015). *BSM*. Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- CPI. (Abril de 2019). *CPI*. Obtenido de CPI:  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Datum. (2017). Obtenido de [www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Internet.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf)
- Economia, A. (06 de 2016). Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/pipol-la-app-que-cambira-la-experiencia-de-pago-en-restaurantes>
- Evanhaim, D. (11 de 07 de 2017). Obtenido de <https://blog.appsee.com/2017-list-best-food-drink-apps/>
- Fernandez, B. &. (2015). Gestión en el tercer milenio. *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas - UNMSM*.
- Flores, A. E. (20 de junio de 2014). <https://elcomercio.pe/paginas/experiencia-gastronomica-exquisita-tecnologia-331082>. *El comercio*.
- Greg Mitchell, P. (2019). *Artículo diario gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/inversiones-startups-peruanas-creceran-25-2019-259368>
- Gross, B. (2016). *TICbeat LAB*. Obtenido de <https://www.ticbeat.com/lab/los-cinco-factores-para-que-una-startup-tenga-exito/>
- GROSS, R. G.-P. (2019). *DICCIONARIO LAROUSSE*. LIMA: INCREIBLE ENCICLOPEDIA.

- INEI. (2017). *reporte trimestral* . Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>.
- INEI. (05 de mayo de 2018). *boletin estadistico del sector servicios*. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2018.pdf>).
- INEI. (2018). *Evolucion de la pobreza monetaria*. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1646/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1646/libro.pdf)
- INEI. (22 de JUNIO de 2018). *Notas de prensa*. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>.
- INEI. (26 de 1 de 2019). Obtenido de <https://peru21.pe/lima/inei-13-100-peruanos-victimias-robo-segundo-semester-2018-455738>
- INEI. (02 de 02 de 2019). *boletin estadistico*. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>
- INEI. (15 de 05 de 2019). <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/360196-inei-pbi-del-peru-crecio-2-28-en-el-primer-trimestre-del-2019/>. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/360196-inei-pbi-del-peru-crecio-2-28-en-el-primer-trimestre-del-2019/>
- INFOBAE. (12 de 2016). Obtenido de <https://www.infobae.com/tecnologia/2016/12/21/bares-tecnologicos-como-funciona-la-tarjeta-prepaga-para-tomar-cerveza/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, [. (02 de 2019). Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>
- Janaka, T. (2019). *Fujitsu Technology and Service Vision*. Obtenido de [https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FITSV2018\\_Book\\_EN\\_FV0054-5.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FITSV2018_Book_EN_FV0054-5.pdf)
- Jorge Lurueña, C. d. (2018). Obtenido de <https://mapalsoftware.com/tendencias-tecnologicas-2018-modelo-negocio-restaurante/>
- Journal of Tourism and Gastronomy Studies, J. (2019). Obtenido de Journal of tourism and gastronomy studies: [https://www.researchgate.net/publication/324174893\\_Analysis\\_of\\_E-](https://www.researchgate.net/publication/324174893_Analysis_of_E-)

Complaints\_for\_Restaurant\_Enterprises\_in\_the\_World's\_50\_Best\_Restaurant\_List

- Kotler & Armstrong. (2012). *marketing*. Mexico: Pearson - 14 edición.
- KOTLER, P. (2000). *KOTLER, Philip. Administração de marketing. Prentice Hall. São Paulo, 2000.*
- Kotler, P. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación - edición 16.
- Krajewski, L. J. (2013). *Administración de operaciones*. Mexico: Pearson Educación - edición 10.
- Libert, B., Wind, Y. (., & Beck, & M. (20 de noviembre de 2014). *What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common*.
- Luis Chávez, c. (17 de 01 de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/10-emprendimientos-peruanos-llegan-exito-parte-fracaso-255933>
- Malhotra, N. K. (2008). *investigación de mercados*. Pearson Educación 5ta edición. Obtenido de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1275>
- Management, B. S. (2015). Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Management, B. S. (2015). Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Management, B. S. (2015). *BSM*. Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Mastercard, V. (31 de 05 de 2019). Obtenido de <http://vidatech.pe/jovenes-peruanos-usan-banca-movil-en-mayor-porcentaje-que-otro-paises/>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, M. (2008). *Boletín de estadísticas y ocupaciones*. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2008-I\\_3.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2008-I_3.pdf)
- Morales, G. G. (6 de febrero de 2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>.
- Morris, E. (14 de agosto de 2017). <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>.
- MTPE. (2019). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/concurso\\_inspecciones/lectura\\_3.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/concurso_inspecciones/lectura_3.pdf)

- Musk, E. (08 de 2017). *Food Service Magazine*. Obtenido de <https://foodservicemagazine.es/2017/08/los-restaurantes-con-mejor-tecnologia-del-mundo.html>
- Opazo, F., & Cazenave, J. P. (30 de 06 de 2016). *Aetecno*. Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/pipol-la-app-que-cambira-la-experiencia-de-pago-en-restaurantes>
- Periodista, R. E. (05 de 2019). *Revista educativa Tiposde.com*. Obtenido de <https://www.tiposde.com/bares.html>
- PRODUCE. (2019). *TuEmpresa*. Obtenido de [http://www.produce.gob.pe/landing/tuempresa\\_bk/Tuempresa.pdf](http://www.produce.gob.pe/landing/tuempresa_bk/Tuempresa.pdf)
- R. Olaya, L. V. (2018). *Implementación de una plataforma que consolide listas de regalo para matrimonios*. Obtenido de Universidad ESAN: <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1400>
- RAMON GARCIA & PELAYO Y GROSS, D. L. (2019). *DICCIONARIO LAROUSSE*. LIMA: INCREIBLE ENCICLOPEDIA.
- Ramon, J. (30 de 06 de 2018). *Peru Apps*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168>
- Republica, C. d. (2019). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral D. Leg. N°728*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_003\\_27\\_03\\_1997.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)
- Restaurant technology trends. (2019). *Restaurant technology trends report*. Obtenido de <https://www.partech.com/resources/trends-report/>.
- Reusche, J. (2017). *Andina*. Obtenido de Moody's: este año hay un crecimiento de mejor calidad que en 2016 y 2017: <https://andina.pe/agencia/noticia-moodys-este-ano-hay-un-crecimiento-mejor-calidad-que-2016-y-2017-729311.aspx>
- Ries, E. (2014). *El metodo LEAN STARTUP*. Paidos.
- Rodolfo F. Schmal & Teresa Y. Olave, u. T. (12 de 2016). *Escuela de Ingeniería en Informática Empresarial, Universidad de Talca, Talca-Chile*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v25n4/art05.pdf>
- Ronaldo Gonzales & Miguel Palacin. (4 de 2018). *TESIS, Plan Intermediación entre restaurantes y personas que desean realizar reserva de mesa, seleccion de platos*

y bebidas y pago de cuenta mediante aplicacion movil. Obtenido de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1275/2018\\_MATP\\_16-1\\_08\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1275/2018_MATP_16-1_08_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Santiago, R. (2019). *Mobile learning: nuevas realidades en el aula*. Grupo Océano.

SHAW, J. M. (07 de 2017). *Tecnologías que tu restaurante puede implementar en los próximos 5 años*. Obtenido de <https://foodservicemagazine.es/2017/07/5-tecnologias-que-tu-restaurante-debe-implementar-en-los-proximos-diez-anos.html>

Steve Blank, B. y. (2012). *The startup owner's manual*. K & S Ranch.

TOAST. (2017). *Toast Product*. Obtenido de <https://pos.toasttab.com/resources/restaurant-technology-industry-report>

Torrent, J. (Abril de 2009). *Conocimiento, redes y actividad económica*. Obtenido de <https://uocpapers.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.pdf>

USIL School, I. B. (11 de 2017). Obtenido de <https://usilmiami.com/emprendimiento-startup-diferencias/>

Webpositer. (s.f.). *Profesionales digitales 2.0*.

ez, J. A. (2015). *LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA Y LA INVERSIÓN EN RESTO BARES EN LA CIUDAD DE CHICLAYO*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/861/ALC%C1NTARA%20V%20CDLCHEZ%20JUAN%20ANDRES%20y%20QUI%20DIONES%20GUERRERO%20NINO.pdf;jsessionid=19D4FC0714B7E3CD6BEFBE5A5FDB711A?sequence=1>

Alvarado, C. C. (12 de 2016). *TESIS USO DE LOS CELULARES CON INTERNET Y RENDIMIENTO ACADEMICO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS*. Obtenido de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4761/Cuba\\_Alvarado\\_Ciaira\\_Paola.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4761/Cuba_Alvarado_Ciaira_Paola.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

APEIM. (2019). *APEIM*. Obtenido de <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>

Arias, Y. M. (27 de 05 de 2018). ROMPIENDO PARADIGMAS: los millennials peruanos, sus hábitos de ahorro, consumo y sus finanzas personales. *gestion 360 - PUCP*.

- Association, I. N. (09 de 2018). Obtenido de <http://www.international-nightlife.com/en/news/item/4385-the-digital-transformation-makes-its-way-into-the-nightlife-sector>
- Barcelona School of Management. (2015). *BSM*. Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- BCRP, B. C. (2019). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-3.pdf>
- Blank, S. G. (2006). The Four Steps to the Epiphany. En S. G. Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (pág. 45). Printed by Lulu.com .
- CPI. (Abril de 2019). *CPI*. Obtenido de CPI: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Datum. (2017). Obtenido de [www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Internet.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf)
- Economia, A. (06 de 2016). Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/pipol-la-app-que-cambira-la-experiencia-de-pago-en-restaurantes>
- ESAN, M. T.-2. (4 de 2018). *TESIS, Plan Intermediación entre restaurantes y personas que desean realizar reserva de mesa, seleccion de platos y bebidas y pago de cuenta mediante aplicacion movil*. Obtenido de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1275/2018\\_MATP\\_16-1\\_08\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1275/2018_MATP_16-1_08_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Evanhaim, D. (11 de 07 de 2017). Obtenido de <https://blog.appsee.com/2017-list-best-food-drink-apps/>
- Fernandez, B. &. (2015). Gestión en el tercer milenio. *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas - UNMSM*.
- Flores, A. E. (20 de junio de 2014). <https://elcomercio.pe/paginas/experiencia-gastronomica-exquisita-tecnologia-331082>. *El comercio*.
- Greg Mitchell, P. (2019). *Articulo diario gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/inversiones-startups-peruanas-creceran-25-2019-259368>
- Gross, B. (2016). *TICbeat LAB*. Obtenido de <https://www.ticbeat.com/lab/los-cinco-factores-para-que-una-startup-tenga-exito/>
- GROSS, R. G.-P. (2019). *DICCIONARIO LAROUSSE*. LIMA: INCREIBLE ENCICLOPEDIA.

- INEI. (2017). *reporte trimestral* . Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>.
- INEI. (05 de mayo de 2018). *boletin estadistico del sector servicios*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2018.pdf>.
- INEI. (2018). *Evolucion de la pobreza monetaria*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf)
- INEI. (22 de JUNIO de 2018). *Notas de prensa*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>.
- INEI. (02 de 02 de 2019). *boletin estadistico*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>
- INEI. (15 de 05 de 2019). <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/360196-inei-pbi-del-peru-crecio-2-28-en-el-primer-trimestre-del-2019/>. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/360196-inei-pbi-del-peru-crecio-2-28-en-el-primer-trimestre-del-2019/>
- INFOBAE. (12 de 2016). Obtenido de <https://www.infobae.com/tecno/2016/12/21/bares-tecnologicos-como-funciona-la-tarjeta-prepaga-para-tomar-cerveza/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informatica, [. (02 de 2019). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>
- Janaka, T. (2019). *Fujitsu Technology and Service Vision*. Obtenido de [https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018\\_Book\\_EN\\_FV0054-5.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018_Book_EN_FV0054-5.pdf)
- Jorge Lurueña, C. d. (2018). Obtenido de <https://mapalsoftware.com/tendencias-tecnologicas-2018-modelo-negocio-restaurante/>
- Journal of Tourism and Gastronomy Studies, J. (2019). Obtenido de Journal of tourism and gastronomy studies: [https://www.researchgate.net/publication/324174893\\_Analysis\\_of\\_E-Complaints\\_for\\_Restaurant\\_Enterprises\\_in\\_the\\_World's\\_50\\_Best\\_Restaurant\\_List](https://www.researchgate.net/publication/324174893_Analysis_of_E-Complaints_for_Restaurant_Enterprises_in_the_World's_50_Best_Restaurant_List)

- KOTLER, P. (2000). *KOTLER, Philip. Administração de marketing. Prentice Hall. São Paulo, 2000.*
- Libert, B., Wind, Y. (., & Beck, & M. (20 de noviembre de 2014). *What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common.*
- Management, B. S. (2015). Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Management, B. S. (2015). Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Management, B. S. (2015). *BSM.* Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Mastercard, V. (31 de 05 de 2019). Obtenido de <http://vidatech.pe/jovenes-peruanos-usan-banca-movil-en-mayor-porcentaje-que-otro-paises/>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, M. (2008). *Boletín de estadísticas y ocupaciones.* Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2008-I\\_3.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2008-I_3.pdf)
- Morales, G. G. (6 de febrero de 2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>.
- Morris, E. (14 de agosto de 2017). <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>.
- MTPE. (2019). *Ministerio de Trabajo.* Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/concurso\\_inspecciones/lectura\\_3.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/concurso_inspecciones/lectura_3.pdf)
- Musk, E. (08 de 2017). *Food Service Magazine.* Obtenido de <https://foodservicemagazine.es/2017/08/los-restaurantes-con-mejor-tecnologia-del-mundo.html>
- Opazo, F., & Cazenave, J. P. (30 de 06 de 2016). *Aetecno.* Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/pipol-la-app-que-cambira-la-experiencia-de-pago-en-restaurantes>
- Periodista, R. E. (05 de 2019). *Revista educativa Tiposde.com.* Obtenido de <https://www.tiposde.com/bares.html>
- PRODUCE. (2019). *TuEmpresa.* Obtenido de [http://www.produce.gob.pe/landing/tuempresa\\_bk/Tuempresa.pdf](http://www.produce.gob.pe/landing/tuempresa_bk/Tuempresa.pdf)

- R. Olaya, L. V. (2018). *Implementación de una plataforma que consolide listas de regalo para matrimonios*. Obtenido de Universidad ESAN: <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1400>
- RAMON GARCIA & PELAYO Y GROSS, D. L. (2019). *DICCIONARIO LAROUSSE*. LIMA: INCREIBLE ENCICLOPEDIA.
- Ramon, J. (30 de 06 de 2018). *Peru Apps*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168>
- Republica, C. d. (2019). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral D. Leg. N°728*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_003\\_27\\_03\\_1997.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)
- Restaurant technology trends. (2019). *Restaurant technology trends report*. Obtenido de <https://www.partech.com/resources/trends-report/>.
- Reusche, J. (2017). *Andina*. Obtenido de Moody's: este año hay un crecimiento de mejor calidad que en 2016 y 2017: <https://andina.pe/agencia/noticia-moodys-este-ano-hay-un-crecimiento-mejor-calidad-que-2016-y-2017-729311.aspx>
- Ries, E. (2014). *El metodo LEAN STARTUP*. Paidós.
- Rodolfo F. Schmal & Teresa Y. Olave, u. T. (12 de 2016). *Escuela de Ingeniería en Informática Empresarial, Universidad de Talca, Talca-Chile*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v25n4/art05.pdf>
- Ronaldo González, M. P. (s.f.). *ESAN*. Obtenido de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1275>
- Santiago, R. (2019). *Mobile learning: nuevas realidades en el aula*. Grupo Océano.
- SHAW, J. M. (07 de 2017). *Tecnologías que tu restaurante puede implementar en los próximos 5 años*. Obtenido de <https://foodservicemagazine.es/2017/07/5-tecnologias-que-tu-restaurante-debe-implementar-en-los-proximos-diez-anos.html>
- Steve Blank, B. y. (2012). *The startup owner's manual*. K & S Ranch.
- TOAST. (2017). *Toast Product*. Obtenido de <https://pos.toasttab.com/resources/restaurant-technology-industry-report>
- Torrent, J. (Abril de 2009). *Conocimiento, redes y actividad económica*. Obtenido de <https://uocpapers.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.pdf>

USIL School, I. B. (11 de 2017). Obtenido de <https://usilmiami.com/emprendimiento-startup-diferencias/>

Webpositer. (s.f.). *Profesionales digitales 2.0*.