



**Plan de Negocio para la Intermediación Entre Restaurantes y Personas que
Desean Realizar Reservas de Mesa, Selección de Platos y Bebidas y Pago de
Cuenta Mediante una Aplicación Móvil**

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

por:

Ronaldo César González Morales

Miguel Angel Palacin Inga

Hussein Dennis Salazar Zevallos

Jesús Jonathan Sánchez Llerena

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60-2

Lima, 11 de Abril de 2018

Esta tesis

PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERMEDIACIÓN ENTRE RESTAURANTES Y PERSONAS QUE DESEAN REALIZAR RESERVAS DE MESA, SELECCIÓN DE PLATOS Y BEBIDAS Y PAGO DE CUENTA MEDIANTE UNA APLICACIÓN MÓVIL

Ha sido aprobada.

Jurado
German Velásquez Salazar, Mg

Jurado
José Wakabayashi Muroya, PhD

Asesor
Alfredo Mendiola Cabrera, PhD

Asesor
Carlos Aguirre Gamarra, Mg

Universidad ESAN

2018

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	Introducción	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Idea del negocio	2
1.3.	Justificación	3
1.4.	Objetivo General	3
1.5.	Alcance y limitaciones	4
CAPÍTULO 2	Marco Metodológico	6
2.1.	Estructura de la tesis	6
2.2.	Fuentes de información utilizadas.	7
2.3.	Herramientas utilizadas.	9
CAPÍTULO 3	Marco contextual	12
3.1.	Teléfonos inteligentes	12
3.2.	Características de las aplicaciones para teléfonos inteligentes.	13
3.3.	El mercado de aplicaciones para teléfonos inteligentes en el Perú	14
3.4.	Situación actual del mercado de sistema de pagos electrónicos	15
3.5.	Situación de los restaurantes en Perú	18
3.6.	Startups o empresas emergentes	20
3.7.	El network orchestration o los orquestadores de redes	23
3.8.	Marco regulatorio de los aplicativos	25
3.9.	Conclusiones del capítulo	27
CAPÍTULO 4	Experiencia Mundial	29
4.1.	Entrevistas a expertos	29
4.2.	Comparación de empresas nacionales	30
4.2.1.	Fandango	30
4.2.2.	Joinnus	31
4.2.3.	Mesa 24/7 (Perú)	31
4.2.4.	Cuadro comparativo de compañías locales	32
4.3.	Comparación de empresas internacionales	33
4.3.1.	El Tenedor (España) – Trip Advisor	34
4.3.2.	Uber	34

4.3.3.	Airbnb	35
4.4.	Propuestas similares a las nuestras	36
4.4.1.	Restorando.	37
4.4.2.	Cuadro de características de aplicaciones que ofrecen servicios a restaurantes	37
4.5.	Buenas prácticas observadas	39
CAPÍTULO 5 Estudio de Mercado		41
5.1.	Proceso de Investigación	41
5.2.	Estudio de mercado a los expertos en startups	42
5.2.1.	Definición del problema	42
5.2.1.1.	Problema para la investigación de mercado	42
5.2.1.2.	Problemas específicos	42
5.2.1.3.	Métodos y herramientas de investigación	43
5.2.1.4.	Aplicación del plan de investigación	43
5.2.1.4.1.	Entrevistas a expertos en startups	43
5.2.1.5.	Conclusiones de entrevistas a expertos	43
5.3.	Estudio de mercado a los administradores de restaurantes	44
5.3.1.	Definición del problema	44
5.3.1.1.	Problema para la Investigación de mercado	45
5.3.1.2.	Problemas específicos	45
5.3.1.3.	Métodos y herramientas de investigación	46
5.3.1.4.	Aplicación del plan de investigación	46
5.3.1.4.1.	Entrevistas a expertos	46
5.3.1.5.	Conclusiones de entrevistas a expertos	46
5.4.	Estudio de mercado a los expertos a aplicaciones/sistemas para restaurantes	48
5.4.1.	Definición del problema	48
5.4.1.1.	Problema para la Investigación de mercado	48
5.4.1.2.	Problemas específicos	48
5.4.1.3.	Métodos y herramientas de investigación	48
5.4.1.4.	Aplicación del plan de investigación	49
5.4.1.4.1.	Entrevistas a expertos	49
5.4.1.5.	Conclusiones de entrevistas a expertos	49
5.5.	Estudio de mercado para los comensales de restaurantes	50
5.5.1.	Definición del problema	50

5.5.2.	Problema para la Investigación de mercado	50
5.5.2.1.	Problemas específicos	50
5.5.2.2.	Métodos y herramientas de investigación	51
5.5.2.3.	Aplicación del plan de investigación	52
5.5.2.3.1.	Focus Group	52
5.5.2.3.1.1.	Población Objetivo	52
5.5.2.3.1.2.	Perfil de los participantes	52
5.5.2.3.1.3.	Programa y locación	52
5.5.2.3.1.4.	Moderador	53
5.5.2.4.	Resultados	53
5.5.2.5.	Conclusiones	55
5.5.3.	Investigación Cuantitativa	56
5.5.3.1.	Métodos e instrumentos	57
5.5.3.2.	Conclusiones a las encuestas de los usuarios	58
CAPÍTULO 6	Estimación de la demanda	60
6.1.	Limitaciones	60
6.2.	Estimación del tamaño del mercado	61
6.3.	Variación del tamaño del mercado	62
6.4.	Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda	62
6.5.	Aceptación de restaurantes	69
CAPÍTULO 7	Análisis Estratégico	70
7.1.	Análisis SEPTE	70
7.2.	Análisis de las fuerzas competitivas	72
7.3.	Matriz EFE	74
7.4.	Acciones estratégicas	74
7.5.	Modelo CANVAS	76
7.5.1.	Propuesta de valor	77
7.5.1.1.	Comensales	77
7.5.1.2.	Restaurantes	77
7.5.2.	Segmentación del mercado	78
7.5.3.	Canales de distribución	78
7.5.4.	Relación con clientes	79
7.5.5.	Fuentes de ingreso	80

7.5.6.	Recursos clave	80
7.5.7.	Actividades claves	80
7.5.8.	Socios estratégicos	81
7.5.9.	Estructura de costos	81
CAPÍTULO 8 Plan de Marketing		82
8.1.	Definición de objetivos	82
8.2.	Público Objetivo	83
8.3.	Propuesta de valor	83
8.3.1.	Comensales	83
8.3.2.	Restaurantes	84
8.4.	Mix de Marketing	85
8.4.1.	Estrategia de Producto	85
8.4.2.	Estrategia de Precio	93
8.4.3.	Estrategia Plaza	95
8.4.4.	Estrategia de Promoción	96
8.4.5.	Estrategia de Procesos	101
8.4.6.	Estrategia de Personal	101
8.4.7.	Estrategia de Productividad	102
8.4.8.	Estrategia de entorno físico o evidencia	103
8.4.9.	Indicadores de Control	104
CAPÍTULO 9 Plan de Operaciones		106
9.1.	Descripción funcional y técnica de la solución	106
9.1.1.	Aplicación para el comensal	107
9.1.2.	Plataforma web para los comensales	109
9.1.3.	Plataforma web para los restaurantes	110
9.1.4.	Módulo para integración	110
9.2.	Cadena de valor de la empresa	110
9.2.1.	Gestión financiera	111
9.2.2.	Gestión del capital humano	111
9.2.3.	Producción	112
9.2.4.	Comercial	112
9.2.5.	Marketing	112
9.2.6.	Soporte	112

9.2.7.	Fidelización	113
9.3.	Gestión de proveedores	113
9.4.	Recursos Humanos	115
9.4.1.	Visión	115
9.4.2.	Misión	115
9.4.3.	Valores	116
9.4.4.	Estructura organizacional	116
9.4.5.	Plan de reclutamiento y selección	117
9.4.6.	Programa de inducción	119
9.4.7.	Tipos de contratos a emplear	119
9.4.8.	Horarios de trabajo	120
9.4.9.	Escala salarial	120
9.4.10.	Estimación de crecimiento del personal	120
9.5.	Actividades para la implementación de la empresa	121
9.5.1.	Constitución de la empresa	121
9.5.2.	Recursos para la implementación de la oficina	122
CAPÍTULO 10 PLAN FINANCIERO		124
10.1.	Consideraciones y supuestos generales	124
10.2.	Consideraciones sobre la demanda	125
10.3.	Consideraciones sobre los gastos	125
10.4.	Consideraciones relacionadas a las ventas	126
10.5.	Consideraciones relacionadas al valor terminal	126
10.6.	Proyección de ventas y gastos	127
10.6.1.	Proyección de ventas	127
10.6.2.	Proyección de gastos	129
10.6.3.	Estimación de las inversiones	129
10.7.	Estado de resultados de ganancias y pérdidas	130
10.8.	Capital de trabajo	132
10.9.	Flujo económico proyectado	133
10.10.	Análisis de riesgos de puntos críticos o punto muerto	136
10.11.	Análisis ponderado sobre los flujos proyectados.	137
10.12.	Conclusiones del capítulo	137
CAPÍTULO 11 PLAN DE RIESGOS		139

11.1.	Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos	139
11.2.	Evaluación de los riesgos	142
11.3.	Conclusiones del capítulo	143
CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES		145
ANEXOS		¡Error! Marcador no definido.
Referencias		148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Proceso pasarela de pagos.....	17
Figura 2 – Cantidad de restaurantes por distrito.....	19
Figura 3- Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio	21
Figura 4 - Ciclo de vida Startups.....	22
Figura 5 - Proceso de Investigación de Mercados.....	41
Figura 6 - Problemas de investigación de mercado.....	42
Figura 7 – Crecimiento en el primer año, optimista, conservador y pesimista	65
Figura 8 - Ingresos de Cinepapaya.....	66
Figura 9 - Crecimiento de escenarios optimista, conservador y pesimista.....	66
Figura 10 – Modelo CANVAS.....	76
Figura 11 - Propuesta de valor comensales	84
Figura 12 - Propuesta de valor restaurantes.....	84
Figura 13 – Logotipo de la aplicación móvil	85
Figura 14 – Creación de cuenta en la aplicación móvil	88
Figura 15 – Registro de tarjeta de crédito en aplicativo móvil	88
Figura 16 – Registro de tarjeta de crédito en aplicativo móvil	89
Figura 17 – Selección del restaurante, selección de restaurante e invitados	90
Figura 18– División y pago de la cuenta.....	91
Figura 19 – Proceso de la aplicación móvil	101
Figura 20 – Plan de trabajo de implementación de la solución	106
Figura 21– Creación de cuenta en la aplicación móvil	107
Figura 22 – Selección del restaurante, selección de restaurante e invitados	108
Figura 23 – División y pago de la cuenta.....	109
Figura 24 – Cadena de valor	111
Figura 25– Estructura organizacional interna	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Estructura de la tesis.....	6
Tabla 2 – Ejemplos de modelos de negocio.....	24
Tabla 3 – Composición de la red de algunos orquestadores de redes	25
Tabla 4 – Conclusiones del marco contextual.....	27
Tabla 5 – Factores de comparación.....	29
Tabla 6 – Comparación de empresas nacionales.....	32
Tabla 7 – Comparación de empresas internacionales	35
Tabla 8 - Comparación de empresas que ofrecen servicios a restaurantes.....	37
Tabla 9 – Buenas prácticas observadas en startups.....	39
Tabla 10 - Expertos en startups	43
Tabla 11 – Conclusiones de entrevistas a expertos en startups	44
Tabla 12- Expertos en restaurantes	46
Tabla 13 – Conclusiones entrevistas a expertos en restaurantes	47
Tabla 14 Especialistas en aplicaciones para restaurantes.....	49
Tabla 15 – Conclusiones entrevistas a expertos en aplicaciones para restaurantes.....	49
Tabla 16 – Ficha técnica Focus Group.....	52
Tabla 17 – Detalle Focus Group	53
Tabla 18 – Resultados del focus group	53
Tabla 19 – Conclusiones Focus Group	55
Tabla 20 – Encuestados de NSE A, B y C	56
Tabla 21 – Resultado NSE A y B por edades.....	57
Tabla 22 – Ficha técnica investigación cuantitativa a comensales.....	58
Tabla 23 – Conclusiones a las encuestas de los usuarios	58
Tabla 24 – Cálculo del tamaño del mercado	61
Tabla 25 – Población por grupos de edad y NSE – Lima Metropolitana.....	61
Tabla 26 – Cálculo de la variación del tamaño del mercado.....	62
Tabla 27 – Mercado potencial luego de filtrar con la ficha del mercado objetivo	63
Tabla 28 - Factores optimista, conservador y pesimista	64
Tabla 29 - Factor de frecuencia de uso.....	64
Tabla 30 - Demanda potencial estimada - escenario optimista	67
Tabla 31 – Demanda potencial estimada – escenario conservador	69
Tabla 32 – Análisis SEPTE.....	70
Tabla 33 – Análisis de las fuerzas competitivas.....	72
Tabla 34 – Matriz EFE.....	74
Tabla 35 – Acciones Estratégicas.....	74
Tabla 36 - Demanda potencial estimada, escenario conservador (1er año)	83
Tabla 37 - Comparativo de atributos Appetito vs competidores directos	87
Tabla 38 - Comisión cobrada a clientes, Fandango Vs Appetito	94
Tabla 39 - Comisión cobrada a restaurantes, Restorando vs Mesa24/7 vs Appetito	94
Tabla 40– Gastos comerciales Año 0 y Año 1	98
Tabla 41 - Restaurantes propuestos como socios estratégicos	99
Tabla 42 – Indicadores y plan de acción para comensales.....	104

Tabla 43 – Indicadores y plan de acción para restaurantes	105
Tabla 44 – Costo de hosting fase de preparación	114
Tabla 45 – Costo de hosting fase de preparación	114
Tabla 46 – Comisión por pasarela de pago	115
Tabla 47 – Proyección de salarios por puesto	120
Tabla 48 - Proyección de personal requerido en 5 años	121
Tabla 49 – Trámites para la constitución de una empresa	122
Tabla 50 – Recursos para la implementación de la empresa.....	123
Tabla 51 - Proyección de ventas - escenario optimista	127
Tabla 52 - Proyección de ventas - escenario conservador.....	128
Tabla 53 - Proyección de ventas - escenario pesimista	128
Tabla 54 - Proyección de gastos.....	129
Tabla 55 - Equipos de computo.....	130
Tabla 56 - Depreciación	130
Tabla 57 - Estado de ganancias y pérdidas optimista.....	131
Tabla 58 - Estado de ganancias y pérdidas conservador	131
Tabla 59 - Estado de ganancias y pérdidas pesimista	132
Tabla 60 - Capital de trabajo escenario optimista	132
Tabla 61 - Capital de trabajo escenario conservador	133
Tabla 62 - Capital de trabajo escenario pesimista.....	133
Tabla 63 - Flujo económico proyectado- Escenario conservador	134
Tabla 64 - Flujo proyectado - Escenario Optimista	135
Tabla 65 - Flujo proyectado - Escenario Pesimista.....	136
Tabla 66 - Análisis de puntos críticos	136
Tabla 67 - Variación por año de acuerdo a los puntos críticos	137
Tabla 68 – Identificación de riesgos y gestión de riesgos	139
Tabla 69 – Clasificación del riesgo	143
Tabla 70 – Valorización de los riesgos internos y externos	143

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario para expertos en startups, restaurantes y sistemas para restaurantes ...	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2 - Informes de entrevistas a expertos en startups	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3 - Informes de entrevistas a expertos en restaurantes.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4 - Informes de entrevistas a expertos en aplicaciones para restaurantes .	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5 - Guía de indagación para el Focus Group	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6 - Encuesta de opinión sobre aplicación móvil para servicio de reserva, pedido y pago en restaurantes.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 7 – Informe de investigación cuantitativa.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 8 –Protocolo frente a sugerencias, quejas y reclamos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 9 – Manual de Organización y funciones (MOF)	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN EJECUTIVO

Las startups del tipo orquestadores de redes, representan uno de los modelos de negocio más rentables en la actualidad, ya que se basan en construir una red de personas o empresas y donde el rol de este tipo de negocios es ser el administrador de la red y el intermediador, por lo tanto estas compañías no requieren de una gran inversión para iniciar operaciones y el crecimiento exponencial es soportado por un costo marginal que tiende a cero, por lo que es muy frecuente ver empresas de este tipo con valuaciones millonarias como UBER, Aribnb, Alibaba y Fandango.

La idea de negocio que se ha planteado en el presente trabajo es el de un orquestador de redes, que establecerá una intermediación entre restaurantes y comensales, en la que los comensales podrán realizar reservas en especial para grupos grandes, seleccionar los platos de su pedido, dividir la cuenta si se trata de un evento especial como un cumpleaños y finalmente pagarla desde su teléfono inteligente, para lo cual esta plataforma digital, accederá a los sistemas de los restaurantes, para ingresar la reserva, leer los platos del menú y registrar el pago en dichos sistemas.

Es así, que el objetivo de la presente tesis es evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para instalar el servicio de intermediación entre restaurantes y personas descrito previamente.

Para tal fin, primero se resolvieron cuatro problemas de investigación, el primero relacionado con la experiencia de expertos en startups del tipo orquestador de redes, el segundo relacionado a la aceptación de los administradores de los restaurantes de la idea de negocio, el tercero a la experiencia y aceptación de expertos en sistemas para restaurantes y finalmente el estudio cualitativo y cuantitativo de la aceptación y uso de la aplicación por parte de los comensales.

Producto de la investigación, se determinó que efectivamente existe una aceptación por parte de los restaurantes y de los expertos en sistemas para restaurantes, asimismo, incluyeron en el trabajo, precisiones aportadas por los expertos en startups y finalmente el estudio a los comensales, permitió determinar la estimación de la demanda.

Es importante resaltar que, en esta fase del trabajo, se ha trabajado con un público objetivo reducido, el cual es enfocado a las personas de los niveles socioeconómicos A y B,

que viven en las zonas 6 y 7 de Lima, que por lo menos una vez al mes asisten a eventos de confraternidad a restaurantes, que utilizan Internet y comercio electrónico, sin embargo, la idea de negocio se puede extrapolar a todo el Perú y luego ser exportada.

Luego de la investigación de mercado, se realizaron tareas del corte estratégico y operativo, en el caso de la estrategia se realizó el análisis PESTE y 5 fuerzas de Porter para identificar los factores críticos que pueden afectar o favorecer al mercado de aplicativos en el Perú. Este análisis, luego, permitió formular las estrategias necesarias para aprovechar el comportamiento actual o futuro del mercado.

Se desarrolló la matriz de evaluación de factores externos (EFE) a fin de establecer los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, jurídicos en Perú que podrían favorecer el inicio y crecimiento de la empresa y también se identificaron los factores críticos que podrían poner en riesgo la puesta en marcha y crecimiento de la startup. La identificación de estos factores críticos favorables o desfavorables permitió elaborar las estrategias necesarias para hacer viable y asegurar el crecimiento del negocio.

En base al análisis PESTE y la evaluación de factores externos se elaboró la estrategia de marketing mediante las 8 Ps para servicios que son: precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal, productividad y entorno físico.

El plan de operaciones, que también tomo como base el análisis PESTE y evaluación de factores externos, detalla la descripción funcional de la aplicación que será ofrecida a los comensales y restaurantes. Asimismo, se detalla las actividades necesarias para implementar la compañía, el plan de recursos humanos y la gestión con nuestros proveedores.

En el plan financiero se ha evaluado la viabilidad de la propuesta de negocio, para tal fin se plantearon tres escenarios, uno conservador, basado en el crecimiento que tuvo en sus inicios la startup Cine Papaya, hoy Fandango y un escenario optimista, en ambos casos se ha simulado la vena de la compañía al quinto año y por el lado del escenario pesimista se ha simulado el término de la empresa luego del primero año, es importante resaltar que el 90% de las startups fracasan antes de alcanzar el primer año y es por ello que en el escenario pesimista se ha planteado una pérdida controlada. Las startups orquestadoras de redes, dependen del efecto red, por lo que si se consigue una red virtuosa el negocio será rentable, la tasa de retorno de la inversión superará en gran medida el costo del capital

planteado y el VAN del proyecto será positivo, finalmente, en la viabilidad financiera se ponderaron los tres escenarios, el pesimista con 90% y el conservador y optimista con 5% respectivamente, obteniendo un valor positivo de esta ponderación, por lo que a pesar de la alta tasa de fracaso, el negocio sigue siendo atractivo.

Luego, se identificaron riesgos internos y externos que podrían afectar el inicio, la continuación o crecimiento del negocio en caso se materialicen, se propondrá un plan de gestión para cada riesgo que permitirá mitigar las consecuencias de la materialización del riesgo o en algunos casos permitirá eliminar el riesgo.

Finalmente, como conclusión, el plan de negocio planteado cumple con el objetivo que se planteó, es viable operativamente, comercialmente y financieramente.

A continuación, presentamos el plan de negocio para la intermediación entre restaurantes y personas que desean realizar reservas de mesa, selección de platos y bebidas y pago de cuenta mediante una aplicación móvil al cual hemos llamado *Appetito*, reserva, pide, paga y listo.

Ronaldo César González Morales

Profesional con 7 años de experiencia en el área Comercial, Producto y Riesgos, del sector Banca y Seguros.

Trabajo orientado a los resultados del puesto, área y organización. Profesional proactivo, responsable, alto sentido de compromiso y orientado al cumplimiento de objetivos. Experiencia en creación, lanzamiento, capacitación y gestión de productos. Familiarizado con trabajos demandantes y bajo presión. Experiencia con trabajos en ambientes interdisciplinarios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco Cencosud S.A.

Banco perteneciente al grupo Cencosud, uno de los principales conglomerados de retail en América Latina. Posición N° 7 en el ranking GPW 2017 (251 a 1,000 colaboradores).

Jefe de Producto – Seguros

Enero 2016 –

Actualidad

- Manejo integral de los productos asignados: Protección de Tarjeta, Domiciliario, Desempleo y Sepelio, comercializados en el canal Cencosud: Wong, Metro y Paris.
- Monitoreo de indicadores operativos, adecuación de procesos, cumplimiento normativo, actualización y abastecimiento de herramientas para la fuerza de ventas.
- Evaluación económica, diseño, licitación, negociación e implementación de planes y/o productos (creación del seguro de Sepelio, plan Anual de Protección de Tarjeta, cambio de proveedor del seguro Domiciliario).
- Elaboración y monitoreo del cumplimiento del presupuesto de los productos asignados.
- Análisis de mercado y competencia.

Grupo Marathon Sports – Nike

Retail de productos e indumentaria deportiva, presente en 7 países de América Latina, teniendo a Perú como el hub regional.

Jefe regional de seguros

Noviembre 2014 – Enero

2016

- Responsable de la gestión de Riesgos del Grupo Marathon, presente en 5 países de la región: Ecuador, Bolivia, Chile, Colombia y Perú; representante, en el Perú, de las marcas: Marathon, Nike, New Balance, Asics, Jack Wolfskin, Craghopper, entre otras.
- Gestión de pólizas patrimoniales contratadas por el grupo, referente a robos, incendios, transporte, vehículos, dinero y valores (Región).
- Gestión de pólizas de salud, SCTR, Vida Ley (Perú).
- Definición de políticas de aseguramiento y estándares de coberturas (Región).
- Control y supervisión de atención de siniestros (Región).
- Elaboración de presupuesto anual de seguros (Región).

Pacífico Seguros

Aseguradora perteneciente al grupo Crédito, el holding financiero más grande del Perú. Pacífico Seguros cuenta con más de 5,000 colaboradores y comercializa seguros generales, salud y vida.

Ejecutivo comercial – Banca Seguros

Julio 2012 –

Octubre 2014

- Gestión de cartera de productos canal BCP – Empresas (Riesgos Generales, Vehículos, Transportes y Construcción).
- Diseño de la estrategia y oferta de valor de los productos.
- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Planeamiento comercial de la división. Elaboración y control del presupuesto de productos asignados (Riesgos Generales, Transporte y Construcción).
- Análisis de desviaciones en índices de cumplimiento de primas y gastos (Margen técnico) por producto y canal.
- Revisión y actualización de la información de los productos en folletería y web.
- Participación en proyectos de automatización de procesos y mejora en sistemas BCP-PPS.
- Mantenimiento, gestión y mejora de proceso integral de los productos asignados (Solicitud de cotización - Colocación de seguro – Emisión – Cobranza – Distribución de Pólizas), coordinación con áreas involucradas en búsqueda de satisfacción del cliente final.

Ejecutivo de Suscripción – Riesgos Generales 2012

Agosto 2011 – Junio

- Ejecutivo a cargo del análisis de rentabilidad de la cartera, cotización, negociación, cierre y mantenimiento de cuentas del canal Banca Seguros; de los productos de Riesgos Generales (Inmuebles, maquinaria, transporte y construcción).
- Revisión y análisis de Informes Técnicos.
- Análisis, estructuración y lanzamiento de nuevos productos del sector seguros empresariales.
- Coordinación y desarrollo en conjunto con área comercial de planes dirigidos al canal Banca Seguros.
- Responsable del equipo de cotización de productos del canal BCP (Riesgos Generales, Vehículos, Transportes y Construcción).

Quanam Perú S.A.

Consultora Uruguaya, con más de 40 años en el mercado, presente en 7 países en América Latina y EEUU, especialista en implementación de sistemas de gestión.

Consultor Funcional Semi – Senior (PeopleSoft)

Febrero 2011 – Julio

2011

- Relevamiento de información de procesos de Compras e Inventarios para implementación del ERP PeopleSoft, según requerimientos del cliente.
- Desarrollo de soluciones funcionales para adaptación y mejora de procesos de Compras e Inventarios a los correspondientes módulos del ERP PeopleSoft.
- Parametrización y testeo del diseño funcional de módulos de Compras e Inventarios del ERP PeopleSoft.
- Capacitación y soporte al Cliente en los módulos de Compras e Inventarios.
- Implementación ERP, cliente: GRUPO ACP: Proyecto de implementación de localizaciones (impuestos), cuentas por pagar, gestión de caja y activos fijo, Compras e Inventarios.

Grupo Gloria S.A.

Conglomerado peruano dedicado principalmente al sector de alimentos, con presencia en Latinoamérica. Abasteciendo a 39 países de Sudamérica, América Central, El Caribe, Medio Oriente y África.

**Asistente de Logística - Compras
Enero 2011**

Julio 2010 –

Banco de Crédito – BCP

Banco más grande y proveedor líder de servicios financieros del Perú, participación del mercado del 30.4% en créditos totales y 33.5% en depósitos totales. Perteneciente al Grupo Crédito.

**Practicante profesional de mejora de procesos
Junio 2010**

Enero 2009 –

Soluciones en Procesamiento – Servicorp

Empresa de cobranza, perteneciente al Grupo Crédito. Fundada en el año 1997.

**Practicante de proyectos y procesos
2008**

Agosto 2008 – Diciembre

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración de Empresas – MBA

2016 - 2018

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Diplomado de Especialización en Seguros Generales

2012 - 2013

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC
2011
Diplomado en Gestión de Operaciones y Logística

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA – UNALM (Tercio Superior)
2004 – 2009
Bachiller en Ingeniería en Gestión Empresarial

OTROS ESTUDIOS

Pacífico Seguros: Escuela de Seguros - Nivel Básico
2012
Pacífico Seguros: Escuela de Seguros - Nivel Avanzado
2013

Experiencia de Voluntario y/o Skills

YMCA Perú – Facilitador - Tutor - Director de Programa
2011

2002 –

Miguel Angel Palacin Inga

Profesional con más de 15 años de experiencia en el sector transmisión, operación y mantenimiento de sistemas eléctricos de potencia. Experiencia en la operación de sistemas eléctricos mediante sistemas SCADA. Experiencia en la elaboración de las estrategias de mantenimiento de equipos de alta tensión.

Implementación de buenas prácticas en la operación y mantenimiento de equipos de alta tensión ITOMS. Implementación de Gestión de Activos en la etapa crear, operar y mantener. Gestión de mejora de indicadores de Clima Laboral, diseño de planes de desarrollo y capacitación para personal técnico. Capacitador en mantenimiento, operación de sistemas de potencia y en innovación. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Red de Energía del Perú. REP

Empresa que presta servicios de transmisión de energía eléctrica, el mantenimiento y operación de líneas de transmisión y subestaciones propias y de sus clientes en los niveles de tensión 500/220/138/60 kV.

Es la mayor empresa transportadora de energía eléctrica en el Perú, contando para ello con 61 subestaciones y más de 10,000 kilómetros de líneas a 500, 220, 138 y 60 kV, que recorren 21 departamentos de nuestro territorio incluyendo la interconexión Perú – Ecuador. REP presta el servicio de administración, operación y mantenimiento a empresas de transmisión del sector CTM. ISA Perú, ENEL, MILPO.

Coordinador de subestaciones / Jefatura de Departamento (e) Enero 2013 - Actualidad

Gestión del mantenimiento de los equipos del sistema de transmisión propios y de clientes mediante sistema SAP. Evaluación de las actividades de mantenimiento y proponer mejoras. Elaborar el programa y presupuesto de mantenimiento anual, mensual y semanal del departamento de transmisión. Gestionar diferentes proyectos de ampliación asignados y apoyo en la gestión de los requerimientos de la gerencia de proyectos. Gestión de 60 personas a cargo.

LOGROS:

- Mejora del indicador de mantenimiento ejecutado mensual y acumulado 2013 al 2018.
- Mejora del indicador de ejecución presupuestal 2013 al 2018.
- Cumplimiento del programa COLPA en subestaciones.
- Gestión de la atención a clientes del sector eléctrico.
- Atención de los requerimientos de los diferentes proyectos de ampliación y nuevas instalaciones. Puesta en servicio antes de plazo contractual.
- Programación y evaluación de las actividades de mantenimiento según MCC y correctivos.
- Cumplimiento de los proyectos operativos REP.
- Mejora en el clima laboral llegando al 88% el 2017.
- Participación en la recertificación en ISO 9001 y certificación en OSHA 18000 a ISO 14000.

Coordinador de mantenimiento de líneas de transmisión Enero 2012 – Enero 2013

Gestión del mantenimiento de líneas de transmisión del sistema de transmisión propios y de

clientes mediante sistema SAP. Evaluación de las actividades de mantenimiento y proponer mejoras. Elaborar el programa y presupuesto de mantenimiento anual, mensual y semanal del departamento de transmisión. Gestionar diferentes proyectos de ampliación asignados y apoyo en la gestión de los requerimientos de la gerencia de proyectos. Gestión de 10 personas a cargo.

LOGROS:

- Mejora en el indicador de mantenimiento mensual ejecutado en el DTE.
- Mejora en el indicador de presupuesto ejecutado mensual en el DTE.
- Disponibilidad de líneas de transmisión mayor a 99%.
- Mejora en la gestión de la faja de servidumbre.

**Especialista de Operación
2011**

Diciembre 2003 – Diciembre

Operar en tiempo real las instalaciones del sistema de transmisión de REP y sus clientes coordinadas con COES y las empresas generadoras, distribuidoras y clientes libres del sistema interconectado nacional en el estado normal, alerta, emergencia y recuperación; de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes, para ofrecer un servicio seguro y de calidad. Elaborar el programa semanal de intervención en las instalaciones de REP y sus clientes en coordinación con COES y los integrantes. Elaborar los reportes de Indicadores de Gestión. Gestión de la información con OSINERGMIN.

LOGROS:

- Puesta en servicio de nuevos equipos de compensación en la SE. Cotaruse y SE. Socabaya.
- Puesta en servicio de la nueva línea en 500 kV L-5001 y las subestaciones Chilca y Carabayllo en 500 kV.
- Elaboración de documentos en base a la experiencia para evitar fallas por error humano en el sistema y reducir el tiempo en la reposición del servicio.
- Operación del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional a través de software SCADA marca SIEMENS, ALSTHOM Y TELEGYR.
- Participación en la transición del Sistema SCADA marca ALSTHOM hacia el SCADA marca SIEMENS y su implementación en la Sede San Isidro.
- Reducir errores de maniobra en interruptores desde el Centro de Control (2005).
- Reducir el tiempo de maniobras en equipos por mantenimiento (2005).
- Reducir telemandos no exitosos (2006).
- Reconocimiento por el valioso aporte en el desarrollo y ejecución del “Programa de capacitación para Asistentes de Subestaciones” elegido como Grupo de Trabajo destacado en la gestión del año 2006.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración MBA

2016 - 2018

Prestigio - ISA
Escuela de Liderazgo

2016 - 2017

UPC

2012

Diplomado en Gestión y Liderazgo

COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ 2009
Especialización en Protección de Sistemas Eléctricos de Potencia

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ 1995 - 1999
Titulado en Ingeniería Eléctrica

OTROS ESTUDIOS

ESAN: Inglés nivel intermedio 2016-2018
SAFETY & CONTROL: Investigación de accidentes laborales 2017
FACILITADORES: Programa de Desarrollo de Competencias 2016
DO IT INTERNATIONAL, participación en el seminario “TIME TECH” 2013
REP: Participación en el taller de construcción de hoja de ruta
gestión de activos PASS 55 2013
REP: Participación en el taller Instructor Interno 2013
REP: Participación en la capacitación para cinturón verde LEAN SIX SIGMA. 2013
EMPRESA DNV: Participación y aprobación del curso “Administración
moderna de la seguridad y control de pérdidas. 2012
CETIFIK: Participación en el curso “Introducción a los Sistemas Integrados
de Gestión”. 2012
REP: Participación en el programa “Habilitación en trabajos con tensión”. 2012
REP: Participación y habilitación en el programa “Habilitación de especialistas
de control”. 2011
INSTITUTO DE IDIOMAS “CATOLICA LANGUAGES INTITUTE”: 1998-2000
18 ciclos del Nivel Intermedio - Huancayo

Hussein Salazar

Estadístico especializado en Marketing y Gestión de Proyectos, con experiencia en marketing, mejora de procesos, investigación de mercados y gestión de clientes en corporaciones transnacionales y mercados de intensa competencia. Con alta capacidad de liderazgo, innovación y trabajo en entornos exigentes con equipos multidisciplinarios y bajo presión. Proactivo, orientado a resultados y con motivación para asumir nuevos retos.

Experiencia Laboral

ORBiz Consultores

Empresa consultora, constituida en el 2016 y que tiene como finalidad brindar consultoría en gestión empresarial a medianas y pequeñas empresas.

Socio Consultor

2016

Gestión de Marketing y Ventas.

Logros:

- Concepción y constitución de la empresa
- Desarrollo, implementación y mantenimiento de la web y las redes sociales de la empresa.
- Gestión para la obtención de convenio de trabajo colaborativo con el CEASE (Centro de Apoyo al Sector Empresarial) de la Universidad Católica Sedes Sapientiae y otras instituciones privadas.
- Obtención de la cuenta de FORTEL para preparar a la empresa para la re-certificación ISO 9001:2015.

SM Corporación de Servicios Generales

Agencia autorizada de Movistar en Huancayo, dedicada a brindar servicios de telecomunicaciones en la ciudad de Huancayo, Concepción y Pichanaki

Gerente General

2017- 2018

Gestión Integral de la agencia.

Logros:

- Ser socio minoritario de la empresa.
- Gestionar y conseguir que Movistar proporcione las herramientas necesarias para poder empezar con las operaciones comerciales en un menor tiempo al esperado.
- Realizar contratación de personal: Supervisor y personal de ventas.
- Desarrollar estrategias y políticas comerciales con foco en la mejora de la experiencia cliente.

Ministerio de la Producción

Ministerio que tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industrias.

Consultor de Pesca Artesanal**2015 - 2017**

Gestión de Proyectos de Innovación Tecnológica en el sector de la Pesca Artesanal para mejora de los servicios de los aproximadamente 50 mil beneficiarios.

Logros:

- Implementación y mejora del proceso del Sistema de Formalización de la Pesca Artesanal para 25 gobiernos regionales, 19 capitanías y 12,500 armadores artesanales.
- Desarrollo del "Datero Pesquero", servicio de consulta de precios de los recursos hidrobiológicos a través del celular, servicio para toda la cadena productiva: armadores, pescadores y consumidores.
- Desarrollo e implementación de la estrategia de comunicación de la Dirección de Pesca Artesanal teniendo como eje "revalorizar al pescador artesanal".
- Conformación y liderazgo del equipo encargado del proceso de transferencia de documentos del Archivo de la Dirección de Pesca Artesanal al Archivo Central. Volumen de transferencia 72 metros lineales.
- Seguimiento del cumplimiento del gasto presupuestal, de manera eficiente, de S/. 6MM anuales.

Telefónica del Perú

Multinacional de telecomunicaciones con presencia en +20 países. Cuenta con +15 mil empleados a nivel nacional e ingresos de S/. 3BB.

Experto en Gestión de Fidelización de Clientes**2014 - 2015**

Gestión de fidelización de micro, pequeñas y medianas empresas liderando un equipo de 5 personas con reporte a la Gerencia de Fidelización de Clientes.

Logros:

- Desarrollo de estrategias de marketing para la disminución de bajas de líneas fijas generando +S/. 1MM de ingreso anual adicional para la compañía.
- Optimización de procesos del Pool de retención y de sus recursos a través del análisis de funciones del equipo, logrando reducir +S/. 600M en gastos anuales.
- Revisión y modificación de los procesos y políticas de corte y reconexión de servicios por robo, reduciéndolos de 15 a 10 mil por mes, generando ahorros de +S/. 409M anuales.
- +S/ 3.6MM de ingresos adicionales mediante la reducción de 25% de bajas por deuda: 6M bajas menos.

Experto en Gestión de Satisfacción del Cliente**2012 - 2013**

Gestión de la satisfacción de micro, pequeñas y medianas empresas liderando un equipo de 3 personas con reporte a la Gerencia de Fidelización de Clientes.

Logros:

- Desarrollo del Plan Estratégico 2013 para la mejora del nivel de satisfacción del cliente, incrementándolo en 18%.

- Implementación del Pool de proceso de acompañamiento a medianas empresas incorporadas de otros operadores, incrementando la solución de averías de 75% a 88% en 6 meses.
- Gestión del proceso de recuperación de servicios y cercanía, alcanzando un incremento de 15% en el índice de satisfacción de clientes más importantes.
- Revisión y modificación de procesos de diferentes Pool logrando:
- Mejora en cumplimiento de plazos de reparación de averías de 77% a 87%.
- Incremento de 58% a 80% en soluciones concretadas en primera llamada.
- Mejora de 69% a 92% en tiempo de entrega de recibos a clientes principales.

Experto en de Gestión de Lealtad y Fidelización **2012**

Gestión de la fidelización de clientes residenciales principales liderando un equipo de 2 personas con reporte a la Gerencia de Fidelización de Clientes.

Logros:

- Revisión de criterios de selección de clientes para la optimización de recursos y cuidado de la satisfacción de +15 mil clientes.
- Mejora en el proceso de contacto con el cliente, generando la disminución de 33% de contactos requeridos con clientes.

Experto en Gestión de Calidad de Alta y Morosidad **2011 - 2012**

Gestión de calidad de altas y morosidad de micro, pequeñas y medianas empresas liderando 2 equipos de 7 personas con reporte a la Gerencia de Fidelización.

Logros:

- Desarrollo de estrategias para disminuir la morosidad de servicios móviles de 19% a 12% en 5 meses.
- Establecimiento de políticas y cierre de canales de venta disminuyendo ventas fraudulentas y morosidad de 25% a 14% en equipos móviles de alto valor.
- Establecimiento de comité para el diseño de indicadores que permitió la disminución del nivel de morosidad en 7pp.

Experto en Gestión del Producto TV por Cable 2011

Experto en Gestión de Demanda y Convertibilidad 2010 – 2011

Analista de Gestión de Permanencia 2009 – 2010

Analista de Inteligencia Comercial y Competitiva 2005 - 2009

TIM Perú (Actualmente Claro)

Multinacional de telecomunicaciones, presente en el país del 2001 al 2005.

Analista de Tarifas, Precios y Competencia. 2000 - 2004

BellSouth (Actualmente Telefónica)

Multinacional de telecomunicaciones, presente en el país desde 1997 al 2004.

Administrador de Base de Datos. 1998 - 2000

Lima Consulting

Empresa local de Investigación de Mercados.
Director de Estudios de Mercados Cuantitativos.

1995 - 1998

Estudios

ESAN. MBA con mención en Dirección Avanzada de Proyectos. Finalizado, 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA. Licenciado en Estadística, 1996

Cursos y Seminarios

LA SALLE – Programa en Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital. 2017

GOOGLE – GARAGE DIGITAL. Fundamentos de Marketing Digital. 2017

BAYES FORECAST. Modelación y Gestión de Clientes. 2014

TECNOLOGICO DE MONTERREY. Marketing Innovate. 2011

UNIVERSIDAD ESAN. Marketing, gerencia y planeamiento estratégico. 2009

CIBERTEC. Business Intelligence. 2007

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU. Diplomado en economía. 2000

Jesús Jonathan Sánchez Llerena

Soy consultor de tecnologías de información y negocios con más de 11 años de experiencia. He formado parte y liderado equipos de alto desempeño, poseo flexibilidad, capacidad de autoaprendizaje que se demuestra en la variedad de proyectos que he podido ejecutar, los cuales abarcan desde el diseño de políticas corporativas hasta la parte técnica de implementaciones SAP. Asimismo he laborado en diversos rubros, como la industria financiera, minera, oil&gas, retail, gubernamental, entre otros.

Tengo conocimiento de proyectos de transformación digital y de innovación, para lo cual conozco a nivel de innovación, herramientas como lean startup, design thinking y value proposition, asimismo, la ejecución de dichas iniciativas las trabajo con la metodología ágil Scrum.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ernst & Young

Firma de servicios mundial, dedicada a la consultoría, auditoría y asesoría de impuestos.

Consultor Senior

Febrero 2012 - Actualidad

Mis principales actividades son:

- Realizar labores comerciales, como preventa de proyectos, mediante la elaboración de presentaciones técnicas y comerciales; así como del presupuesto, contratos y labores administrativas en la firma.
- Elaborar y gestionar el Project charter, que incluye el plan integrado de proyecto, los stakeholders, el mapa de hitos y los riesgos iniciales.
- Coordinar la estrategia de implementación de los proyectos, con socios y gerentes de la firma.
- Liderar equipos de trabajo, de hasta ocho personas.
- Diseñar, negociar y elaborar los entregables planteados como producto del proyecto.
- Gestionar los requerimientos de las áreas de negocio del cliente con las áreas técnicas de la firma.
- Gestionar la relación con los clientes a nivel de gerencia de proyecto, gerencia general y directorio.

Los principales proyectos en los que he participado:

- Aseguramiento de ingresos y reducción de costos por USD 5 MM accionables al primer año y USD 15MM accionables a 5 años.
- Acompañamiento en implementaciones de sistemas SAP y sistemas core de transferencias interbancarias desde el punto de vista de la PMO de los proyectos.
- Evaluación para la adquisición de soluciones de ERP Y Core
- Revisión de buenas prácticas de outsourcing de TI a nivel de contrato, SLA's y proyectos de transformación.
- Segregación de funciones a nivel de rediseño de organización, procesos y roles, llevados al sistema SAP ECC 6.0.
- Rediseño de los procesos de retail comercial y cadena de suministro.
- Rediseño de políticas corporativas de las áreas de soporte, como preparación para la implementación del ERP SAP.
- Relevamiento y nuevo diseño de la arquitectura TI, para una cadena de retail, como parte de su proceso de adquisición de una nueva solución de TI.

- Gestión entre las áreas de negocio y el equipo técnico de EY, para la Implementación de SAP GRC 11.0 - Access Control (AC) – Access Risk Analysis, con la finalidad de automatizar la identificación de conflictos de segregación de funciones.

A continuación algunos de los clientes en los que he realizado dichos proyectos:

- Sector Financiero: Banco Interbank, COFIDE (banco de segundo piso de fomento de la economía peruana), Cámara de compensación electrónica del Perú, Pacífico seguros, La Positiva Seguros y Reaseguros, MAPFRE Seguros, AFP Prima, Caja Municipal Piura, Caja Municipal Trujillo.
- Sector Salud: Clínica Internacional.
- Distribución: Toyota del Perú y Toyota Tsusho.
- Retail: Tiendas de conveniencia de Primax, Maestro Home Center.
- Educación: Universidad de Piura.
- Oil&Gas: Cálidda Gas Natural (downstream), Contugas (downstream), Primax Combustibles (downstream), Primax estaciones de servicio (downstream), Hunt Oil Company (upstream).
- Minería: Southern Copper Corporation – Grupo México.

Intelibiz

Intelibiz fue una consultora partner de SAP y dedicada a la implementación de SAP Business One (SBO)

Consultor Senior de Implementación

Abril 2011 – Enero 2012

Mis principales labores, fueron:

- Presentaciones comerciales sobre el producto SBO y demostraciones de casos de prueba.
- Planificación, ejecución y dirección de los proyectos asignados.
- Formación de equipos de alto desempeño.

Exxis

Exxis es una consultora partner de SAP y dedicada a la implementación de SAP Business One (SBO)

Consultor Senior de Implementación

Diciembre 2010 – Abril 2011

Mis principales labores, fueron:

- Presentaciones comerciales sobre el producto SBO y demostraciones de casos de prueba.
- Planificación, ejecución y dirección de los proyectos asignados

Emprendimiento personal (SCISOFT)

Constituí una empresa de consultoría, para brindar servicios relacionados a implementación, mejora y automatización de nuevas funcionalidades del sistema SAP Business One (SBO)

Consultor Senior de Implementación

Noviembre 2009 – Noviembre 2010

Mis principales labores, fueron:

- Administrar la empresa a nivel contable financiero.
- Labores comerciales de venta de proyectos
- Dirección del equipo conformado en la implementación de proyectos.

Ventura Software

Ventura es un partner de SAP y dedicado a la implementación de SAP Business One (SBO)

Consultor Senior de Implementación

Agosto 2006 – Octubre 2009

Mis principales labores, fueron:

Presentaciones comerciales sobre el producto SBO y demostraciones de casos de prueba.

Planificación, ejecución y dirección de los proyectos asignados

Formación de equipos de alto desempeño

Desarrollo de módulos adicionales para el ERP

Liderar los desarrollos relacionados a extender la funcionalidad de SBO.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

Maestría en Administración de Empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2001 - 2011

Ingeniería Informática

SCRUM STUDY

2018

Certificado SCRUM Master

OTROS ESTUDIOS

BRITÁNICO: INGLÉS AVANZADO

2010 – 2012

CAPÍTULO 1 Introducción

1.1. Antecedentes

El Producto Bruto Interno (PBI) peruano se cuadruplicó pasando de 51 740 millones de soles en el año 2000 a 192 100 millones de soles en el año 2016 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017). Esta situación es el reflejo del crecimiento económico y por ello el de las empresas. La generación de nuevas compañías, el incremento de los puestos de trabajo y de manera análoga el crecimiento en el poder adquisitivo de las personas se ha direccionado hacia la satisfacción de actividades recreativas en distintas esferas, siendo la más representativa la orientada al disfrute de reuniones en donde se pueda compartir con otros de comida en restaurantes; de acuerdo a The Nielsen Company (2016) el 42% de la población del Perú, como mínimo sale a un restaurante una vez por semana; asimismo, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2013) los limeños gastan el 35% de sus ingresos en comer en restaurantes, lo cual sumado al boom gastronómico, ha generado que existan muchas opciones para disfrutar de las salidas a restaurantes.

Dentro de estas experiencias, se observa que para los comensales no solo la calidad de la comida es importante, sino también la atención desde el primer acercamiento y la experiencia in situ, sobre todo cuando los comensales asisten en grupos grandes de familiares, amigos o con colegas del trabajo, ya sea para compartir el momento o para celebrar fechas especiales. Es en este punto donde surge el reto de brindar una atención de calidad que permita paliar los problemas que puedan perturbar la experiencia, por ejemplo la búsqueda de un restaurante adecuado, la atención de todos los platos de los comensales, lo cual es especialmente difícil para grupos de 10 a más personas, el pago de la cuenta, sobre todo cuando se debe dividir ésta, excluir algún miembro, por ser el agasajado y finalmente que cada asistente cancele su cuenta ya sea mediante tarjeta de crédito/débito o efectivo al mesero, transfiriendo el problema a éste pues es quien debe asegurarse de que la cuenta sea pagada en su totalidad, sumando los vouchers y efectivo lo cual le demanda mayor inversión de tiempo.

Con el fin de mejorar su propia experiencia, se ha observado que los comensales han tomado algunas medidas para evitar las demoras y mejorar su experiencia, las cuales

requieren de amplia planificación por ejemplo, solicitan la carta al restaurante, coordinan con todos los asistentes y realizan una reserva y pedido de platos por anticipado, centralizan el pago en una sola persona, la cual luego se encargará de cobrar a los demás comensales o inclusive, designan un organizador, el cual orquesta el pago de los comensales, reúne y suma todos los comprobantes de pago y verifica que no falte dinero para cubrir la cuenta, aunque no siempre logre cumplir con la tarea. Como se evidencia, todos estos pasos consumen tiempo, ya sea de la persona que organiza el evento, como de los meseros que deben cobrar persona por persona la cuenta o inclusive la incomodidad que puede provocar que lo cobrado no sume el monto total de la cuenta y que el mesero solicite que algún comensal se haga responsable, generando que la experiencia no siempre sea la esperada.

Este plan de negocio, busca presentar una solución para estos problemas y mejorar la experiencia del consumidor, facilitando la ubicación de mesas disponibles, agilizando el pedido de los platos de comida o bebidas, la atención a los comensales y optimizar el proceso de pago, todo mediante una aplicación móvil que se integrará a los sistemas de los restaurantes. Esto significaría una gran ventaja para el comensal y para el restaurante, al reducir el proceso de espera y pago, los clientes podrán reducir su estadía en el local, teniendo una mejor experiencia de compra y los establecimientos podrán disponer de una mayor rotación de mesas, para atender más clientes.

1.2. Idea del negocio

Desarrollar una aplicación móvil, una plataforma web y un módulo de integración con los sistemas de restaurantes, que facilitará: (i) el proceso de reserva, (ii) el pedido de platos de comida y bebida, (iii) el proceso de pago. Es así que esta solución tecnológica permitirá armar grupos de participantes a un evento como almuerzo o cena, realizar reservas en restaurantes, realizar el pedido por anticipado, dividir la cuenta para que cada comensal pueda pagar lo consumido desde su propio celular y recibir la confirmación en tiempo real desde el sistema del restaurante. Asimismo el restaurante podrá agilizar el proceso de reserva, pedido y cobro, generando mejoras en el proceso de preparación de los platos, debido a la anticipación de los pedidos, generando mayor rotación de mesas por la agilidad del servicio de los platos y las facilidades cobro.

1.3. Justificación

Como se detalla en el capítulo tres, el uso de celulares inteligentes y de aplicaciones continúa en crecimiento en el Perú y de manera análoga el comercio electrónico. El mundo en general está encaminándose a un mundo digital o a la revolución industrial 4.0, donde todas las tareas que no aporten valor serán automatizadas, justamente las tareas que automatizará la aplicación, permiten que los usuarios tengan una mejor experiencia en sus reuniones sociales en restaurantes.

Se ve necesario implementar una aplicación que permita ser el punto de contacto entre comensales y toda la oferta de restaurantes, el posicionar una aplicación como el principal punto de contacto, provoca que todo el ecosistema necesite de este intermediador, como ya ha sucedido con las cadenas de hoteles, líneas aéreas, taxis u en otros casos, donde un orquestador de la red, coordina la oferta y demanda entre usuarios y proveedores del servicio.

El presente proyecto es relevante porque tratará de solucionar el problema identificado, que ha sido relacionado a maximizar el tiempo que los comensales disfrutan de sus reuniones sociales, maximizar la rotación de las mesas en los restaurantes y proveer un único punto de contacto para los restaurantes con sus clientes, desplazando de esta manera a las reservas vía telefónica, diferentes medios de pago y uso de múltiples proveedores para estos fines.

1.4. Objetivo General

1.4.1. General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para instalar un servicio de intermediación entre restaurantes y personas que desean realizar reservas de mesa, selección de platos, bebida y pago de cuenta.

1.4.2. Específicos

- Evaluar la demanda de la aplicación, por parte del público objetivo.
- Evaluar la aceptación de la aplicación por parte de los restaurantes.
- Evaluar la factibilidad técnica de conectar la solución tecnológica a desarrollar con los sistemas de los restaurantes.

- Evaluar los factores de éxito de servicios o aplicaciones similares que funcionan en Perú, la región y el mundo.
- Definir la estrategia y el modelo del negocio,
- Elaborar los planes de marketing y operativos de la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y los riesgos de la idea de negocio.

1.5. Alcance y limitaciones

Alcance

- a. Se realizará un análisis de los procesos de reserva, pedido de platos y pago en restaurantes de Lima dirigidos a los NSE A y B, a fin de comprender su funcionamiento operativo, el soporte tecnológico que éstos poseen, para poder identificar necesidades no cubiertas, relacionadas a estos procesos.
- b. Se realizará una investigación cuantitativa a usuarios o comensales de los restaurantes para determinar la demanda potencial de la aplicación y que permita realizar la reserva pedido y pago.
- c. Se construirá un plan de marketing, operaciones, con el detalle de la preparación para el inicio de las operaciones y se evaluará la viabilidad económica del proyecto.

Limitaciones

- a. La gran mayoría de personas aún no realizan las reservas en restaurantes como una práctica habitual en el mercado que se analizará.
- b. El dinero electrónico dista de ser el principal medio de pago en restaurantes y comercios, sin embargo, está ganando terreno.
- c. Solo los restaurantes medianos y grandes cuentan con sistemas de información, pero no con áreas de Tecnologías de Información (T.I.) por lo que la información que se recopilará en este sentido, será de los proveedores de los sistemas de información.
- d. En el Perú no todos los NSE se comportan de manera similar respecto a las compras y pagos electrónicos mediante aplicaciones y plataformas web, por lo que el enfoque de la investigación estará relacionado a los NSE A y B, donde se

muestran indicios del uso de estos medios de pago, que se analizarán en la investigación cuantitativa.

- e. Las conclusiones del plan de negocio, se basan en que los restaurantes aceptarán la plataforma tecnológica, sobre la base de la investigación de mercado, en la que se realizaron entrevistas a expertos en restaurantes y expertos en sistemas para restaurantes, los cuales conocen la realidad de esta industrial.

CAPÍTULO 2 Marco Metodológico

En este capítulo se plantea la estructura de la tesis identificando las herramientas que se utilizarán para realizar la investigación y los pasos a seguir para una solución adecuada a la problemática identificada. Se plantean las fuentes primarias y secundarias de información a las que recurrirá para desarrollar la tesis, se identificará la población y la muestra para desarrollar las encuestas, focus group y se analizará a las empresas que ofrezcan un servicio similar, asimismo entrevistaremos a los expertos en startups con el modelo de negocio de network orchestrator, a los administradores de restaurantes y a los especialistas que proveen sistemas a los restaurantes. Finalmente se explicará las herramientas que se utilizarán en el desarrollo de la tesis, entre las que podemos mencionar las entrevistas, focus group y encuestas, que permitirá identificar la demanda, como también afinar la idea de negocio; las herramientas SEPTTE, EFE y las Cinco Fuerzas de Porter que permitirá realizar un análisis del entorno.

2.1. Estructura de la tesis

En la tabla 1 se propone la estructura de la tesis, con una breve descripción del propósito y la metodología que se utilizará en cada capítulo.

Tabla 1 – Estructura de la tesis

Cap	Título	Propósito	Metodología
1.	Introducción	Presentar la idea de negocio y la justificación de su viabilidad, de tal forma que se pueda proceder con el desarrollo del trabajo de tesis.	Investigación en fuentes secundarias.
2	Marco Metodológico	Explicar la estructura del trabajo y las fuentes que se utilizarán en la investigación.	Investigación en fuentes secundarias.
3.	Marco Conceptual	Conceptualizar los tipos de negocios y enfatizar el network orchestrator; el sistema de pago electrónico; la masificación del uso de la telefonía móvil e internet en Perú; los aplicativos para dispositivos móviles y su tendencia de uso en el Perú, la situación de los restaurantes en Perú y los startup y tipos de startup.	Investigación en fuentes secundarias.
4.	Experiencia	Exponer las lecciones aprendidas de aplicaciones similares que han sido	Investigación en fuentes

Cap	Título	Propósito	Metodología
	Mundial	implementadas en el mundo. Asimismo, se identificarán las diferencias entre dichas aplicaciones y nuestra propuesta de negocio.	secundarias.
5.	Estudio de mercado	El cual nos permitirá afinar la idea de negocio mediante la investigación cualitativa tanto con los representantes de los restaurantes como con los comensales, a nivel de gustos y preferencias. Asimismo, se realizará una investigación cuantitativa, que nos permitirá estimar la demanda (cap. 5)	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación cualitativa: entrevistas, focus group con el uso de prototipos. - Investigación cuantitativa mediante encuestas.
6.	Estimación de la demanda	Sobre la base de los resultados del estudio de mercado, se identificará el tamaño potencial del mercado objetivo.	Investigación en fuentes primarias (Cap. 4) y fuentes secundarias.
7.	Análisis estratégico	Análisis de los factores del entorno utilizando la herramienta SEPTE, las cinco fuerzas de Porter y el modelo de negocio CANVAS.	<ul style="list-style-type: none"> - SEPTE - Cinco fuerzas de Porter - EFE - CANVAS
8.	Plan de marketing	Definición de los objetivos del mix de marketing y planteamiento de la estrategia del mix: precio, producto, plaza, promoción.	Investigación en fuentes primarias y secundarias.
9.	Plan de operaciones	Detallar la cadena de valor, la gestión de proveedores, actividades de implementación de la empresa y el plan de recursos humanos.	Cadena de valor Diseño organizacional
10.	Plan financiero	Evaluar la viabilidad económica de la empresa mediante el cálculo del VAN y TIR, considerando los flujos de ingresos y egresos. Asimismo, se definirán mitigantes para los riesgos frente a escenarios desfavorables frente a la implementación de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Estimación de flujo de caja económico. - Cálculo del valor actual neto. - Cálculo de la tasa interna de retorno.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Fuentes de información utilizadas.

2.2.1. Fuentes primarias

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. (Malhotra, 2008).

La primera fuente primaria a considerar son las entrevistas a profundidad a tres decisores de restaurantes donde asiste el segmento identificado, que nos permitirá identificar el sistema de reservas con el que cuenta, el proceso de pedido de platos y pago de la cuenta, se identificarán las necesidades en los diferentes procesos y la atención a sus clientes.

La segunda fuente primaria serán entrevistas a profundidad a por lo menos dos proveedores de sistemas para restaurantes, de tal manera de evaluar la factibilidad tecnológica de integrar dichos sistemas con nuestra idea de negocio.

La tercera fuente primaria serán entrevistas a profundidad a por lo menos tres expertos en startups del tipo network orchestration.

La cuarta fuente primaria serán dos focus group a los comensales del segmento identificado los cuales serán divididos en rangos de edad y sexo:

- 01 grupo de hombres entre 25 y 35
- 01 grupo de mujeres entre 25 y 35

Mediante esta fuente primaria se obtendrá información de los potenciales clientes, entenderemos sus necesidades al momento de realizar reservas en restaurantes, realizar su pedido de plato y en el proceso de pago, también podremos averiguar si están dispuestos a utilizar un aplicativo que facilite todo este proceso.

La quinta fuente primaria serán las encuestas a comensales con el siguiente diseño muestral:

- Muestra: 400 encuestas a potenciales usuarios del servicio que nos permita estimar la demanda del servicio.
- Margen de error: 4.55%

Permitirá identificar comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y su estilo de vida.

Las fuentes primarias que no utilizaremos son las siguientes; procedimiento de observación y la investigación etnográfica.

2.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas fuentes de información como libros, recortes, revistas, artículos que se realizaron para otras investigaciones (Malhotra, 2008), las que ayudarán en el análisis de la situación actual respecto al mercado de equipos móviles,

acceso a internet desde equipos móviles, situación y tendencia en el uso de aplicativos para diferentes tareas. También se obtendrá información de la situación de los restaurantes y el nivel de acceso a los pagos por internet y su sistema de reserva.

Teniendo en cuenta las fuentes primarias focus group, entrevista a profundidad y encuestas se tendrá información de los potenciales clientes, también de las necesidades y situación de los restaurantes elegidos, con esta información primaria se desarrollará un comparativo o extrapolación con las fuentes secundarias, para identificar tendencias relevantes.

Con el propósito de definir la potencialidad del uso del aplicativo que proponemos, se recurrirá a diversas fuentes secundarias, como son las estadísticas del INEI, artículos de libros y revistas especializadas en startups, restaurantes e innovación y literatura académica relacionada al tema del plan de negocio.

2.3. Herramientas utilizadas.

A continuación, se describen las herramientas que nos ayudarán a identificar el mercado y demanda potencial para el servicio propuesto, factores de éxito y factores críticos en el modelo de negocio de network orquestator y las herramientas utilizadas para realizar el análisis estratégico, el plan de marketing, el plan operativo y el plan financiero de la empresa. Se realizarán.

- a. Tres entrevistas a expertos y emprendedores de startups del modelo de negocio network orquestator, empresas Fandango, Joinnus y Mesa 24/7 que permitirá conocer el proceso que siguieron para producir el producto mínimo viable para lanzarlo al mercado, reconociendo las estrategias para el posicionamiento y crecimiento. Permitirá identificar los factores críticos durante el desarrollo del producto y la puesta en marcha y los factores de éxito que tienen en común estas tres empresas que puedan ser replicadas en el aplicativo objeto de la siguiente tesis.
- b. Tres entrevistas con administradores de restaurantes, con la finalidad de identificar los beneficios, limitaciones y factibilidad de implementar la idea de negocio.
- c. Dos entrevistas con implementadores de sistemas de restaurantes para validar la factibilidad técnica de poder implementar la idea de negocio, así como los beneficios para los restaurantes y limitaciones.

- d. Dos focus group con un grupo de hombres con edades entre 25 y 35 años y otro grupo de mujeres con edades entre 25 y 35 años. Se contará con un modelador que guiará la conversación respecto a las costumbres de las personas para elegir y asistir a los restaurantes en circunstancias laborales, familiares y amicales, el uso de aplicativos para reservar mesas o consultar sobre los restaurantes mejor recomendados, como se organizan para asistir en grupo grandes de 10 a 20 personas a almorzar a los restaurantes, si realizan la reserva, el pedido y el pago de la cuenta por medios digitales.
- e. Una encuesta sobre la base de la información obtenida de los focus group, de las entrevistas a expertos e información secundaria. El objetivo del cuestionario será obtener información de mercado, comportamientos de las personas encuestadas respecto a la frecuencia de vistas a restaurantes, uso de aplicativos para realizar reservas, pedido de platos y pago de la cuenta, determinar el nivel socioeconómico a la cual estará dirigida. Esta información permitirá elaborar las estrategias financiera, de operaciones y de marketing. Se realizará una prueba piloto a cuatro personas para verificar la facilidad del desarrollo de la encuesta, el entendimiento de las preguntas y la validez de la información recopilada, lo que permitirá realizar mejoras al cuestionario.
- f. Análisis PESTE y 5 fuerzas de Porter para identificar los factores críticos que pueden afectar o favorecer al mercado de aplicativos en el Perú. Este análisis permitirá formular las estrategias necesarias para aprovechar el comportamiento actual o futuro del mercado y para poder realizar los cambios necesarios para que el comportamiento adverso del mercado no afecte el desarrollo de la empresa.
- g. La matriz de evaluación de factores externos (EFE) a fin de establecer los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, jurídicos en Perú que podrían favorecer el inicio y crecimiento de la empresa y también identificará los factores críticos que podrían poner en riesgo la puesta en marcha y crecimiento. La identificación de estos factores críticos favorables o desfavorables permitirá elaborar las estrategias necesarias para hacer viable y asegurar el crecimiento del negocio.
- h. Mediante las 8 Ps para servicios que son: precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal, productividad y entorno físico se definirá las estrategias para poder ingresar

al mercado elegido teniendo en cuenta en el producto la marca, la visualización del aplicativo en la web y en los smartphones, facilidad de accesibilidad y uso y demás bondades. El uso del aplicativo implica un costo para los comensales, para los restaurantes tendrá un costo por persona que sentada en la mesa reservada. En la promoción, se definirá el medio por el cual se dará a conocer las características y beneficios del producto, en este caso se dependerá también del grado de aceptación del producto y su nivel de recomendación en las redes sociales. En el caso de la plaza, obtendremos una importante información en la encuesta del estudio de mercado para definir los restaurantes donde los comensales frecuentan asistir para el almuerzo y decidir las zonas de Lima donde será lanzando el producto. Respecto al personal post venta, se definirá la cantidad de personal que estará a cargo del servicio post venta y soporte, para poder atender los requerimientos de los clientes y atender en plazos breves los reclamos sobre el producto o funcionamiento de la plataforma.

- i. El CANVAS nos ayudará para esbozar y realizar un análisis del modelo de negocio de manera rápida y sencilla. Nos permitirá visualizar de manera global todos los aspectos importantes, primero tener muy claro la propuesta de valor, identificar los socios, actividades y recursos claves. Identificar el segmento de clientes, la relación con ellos y los canales para llegar a ellos. Se identificará la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

CAPÍTULO 3 Marco contextual

En este capítulo se desarrollarán las definiciones que corresponden a este plan de negocio, las cuales nos ayudarán a contar con la terminología propia del negocio de los restaurantes, así como del desarrollo de los aplicativos móviles. En la actualidad la tendencia nos dirige a realizar cada vez más transacciones en línea mediante el uso de internet, desde el pago de recibos de agua, luz o teléfono, hasta adquirir servicios recreativos como el de ir al cine o entradas para eventos como conciertos o ferias.

Siendo el uso del celular uno de los recursos más importantes por el cual los peruanos ingresan a internet, es necesario analizar la conectividad en equipos móviles en el país, tras ello conocer la situación del mercado de aplicativos, el cual está tomando mayor importancia al tener representantes nacionales que han tenido éxito tanto en el Perú como en el extranjero, también es necesario conocer el escenario de los restaurantes en el país, los cuales cuentan con varios años de auge al haberse revalorado nuestra gastronomía, así mismo conocer sobre la situación actual del sistema de pagos electrónicos, proceso muy importante al ser un punto crítico en la experiencia virtual que vivirá el usuario, como penúltimo punto a conceptualizar se desarrollará los startups o empresas emergentes, los cuales son del tipo de emprendimiento que se está trabajando y concluir con el concepto de network orchestration u orquestador de redes, modelo que describe nuestro plan de negocio.

3.1. Teléfonos inteligentes

Un teléfono inteligente combina los servicios de telefónica con los de una computadora en un solo dispositivo. A pesar que se presentaron diferentes prototipos y patentes, no fue hasta el año 1990 en que se introdujeron las PDAs u asistentes digitales con los que se capturó la atención del público. Sin embargo, fue en el año 2007, que el iPhone de Apple revolucionó la industria y masificó el uso de los teléfonos inteligentes. (Soukup, 2015).

Los fabricantes de celulares, han innovado constantemente en temas relacionados al hardware, específicamente para aumentar las capacidades de procesamiento, mejorar la resolución de la pantalla y cámara, entre otros. Sin embargo, la innovación que los teléfonos inteligentes se conviertan en una herramienta diaria, fue la creación de ecosistemas, donde los desarrolladores pueden crear aplicaciones para los diferentes

teléfonos inteligentes y los usuarios pueden descargar estas aplicaciones, en el caso de Apple, este market place se llama AppStore y en el caso del sistema operativo Android, el cual es usuario por diferentes fabricantes, se llama Google Play. (Soukup, 2015)

Las aplicaciones de los teléfonos inteligentes combinado con el hardware, han permitido que los usuarios puedan realizar actividades tales como, visualizar y modificar documentos de trabajo, recibir correos electrónicos, navegar por la web, solicitar servicios de taxi, realizar reservas en restaurantes, realizar compras de entradas al cines y espectáculos, solicitar delivery de comida, entre otras actividades.

De manera complementaria para realizar todas estas tareas se requiere que los teléfonos inteligentes cuentan con acceso a internet, lo que es posible de realizar, mediante las redes que proveen los operadores móviles. Esta tecnología combinada, permite realizar videoconferencia, juegos online multiusuarios, visualización películas y videos en formato descargas y ejecución de programas, todo en tiempo "real" (Soukup, 2015).

La tendencia en el mundo es que las personas intensifiquen el uso de los dispositivos móviles, volviéndose este una parte indispensable de la vida diaria. Por ejemplo, “el 78% de todos los consumidores en mercados desarrollados revisan su teléfono inteligente dentro de la hora posterior a despertarse. La mensajería instantánea es la primera cosa que muchas personas revisan en la mañana, y en promedio revisan sus teléfonos 40 veces al día”. (Deloitte, 2016).

Nuestra idea de negocio requiere el uso de teléfonos inteligentes, ya que implementaremos aplicaciones tanto para iPhone y Android que le permitirán al usuario acceder a las funcionalidades que se ha detallado en la idea de negocio del capítulo 1.

3.2. Características de las aplicaciones para teléfonos inteligentes.

“Se le da el nombre de App a una aplicación de software que se instala en un dispositivo móvil o tablet que ayudará al usuario en una tarea concreta de ocio, entretenimiento, ubicación, compra, etc”. (Hammad, Emad, Meiyappan & Ahmed, 2015). En la actualidad existen una infinidad de aplicativos en diferentes rubros, noticias actuales, comparación de precios para decidir una compra, ubicación de establecimientos, redes sociales, vender cosas, reunirse, sacar citas, tramitar documentos, etc. El objetivo es tener días más tranquilos, simplificar las tareas cotidianas y conseguir las cosas en un click.

Las características principales de los aplicativos son: (i) fácil de descargar e instalar, (ii) no ocupa mucho espacio de la memoria del dispositivo móvil, (iii) almacena datos personales por temas de seguridad e identificación de usuario, (iv) son de fácil gestión y uso que te ayudan en tu tarea en dos o tres pasos. Se les puede configurar para funcionalidades específicas y cubren una amplia gama de campos; deporte, belleza, información, comunicación, moda, comercio, finanzas, etc. (Romo, 2015)

El desarrollo de aplicaciones en Perú todavía no tiene actores importantes que se dediquen al diseño de aplicativos o plataformas que podrían dar lugar a empresas o startups tecnológicas. Es así que la mayoría de los aplicativos que se utilizan han sido desarrollados fuera del Perú.

En el mundo el uso de los aplicativos está en incremento constante. Se tienen aplicativos que se cuentan por billones de descargas, por ejemplo, WhatsApp cerca a los 175 billones, Facebook cerca a los 160 billones, y también Meseenger, Instagram, Snapchat entre los cinco primeros aplicativos descargados hasta setiembre 2017. (Sensor Tower, 2017)

Para este plan de negocio se desarrollará un aplicativo para teléfonos inteligentes que deberán facilitar las tareas de reservar, hacer el pedido y pagar la cuenta al comensal y facilitar la gestión de reservas, pedidos y cobro de cuenta a los restaurantes. Todas estas tareas deben efectuarse desde el smarthphone, para eso se deberá lograr un producto mínimo viable, que sea de fácil recordación y de fácil uso.

3.3. El mercado de aplicaciones para teléfonos inteligentes en el Perú

El mercado de aplicaciones en el Perú al igual que en el resto de Latinoamérica y el mundo ha tenido un crecimiento vertiginoso debido a las facilidades de internet y de manera particular al acceso a dispositivos móviles. Todas las personas con un teléfono móvil y con acceso a internet en algún momento han utilizado un aplicativo y se ha referido a este aplicativo por su nombre comercial.

En el Perú se ha tenido un incremento en la cantidad de usuarios conectados al internet a setiembre 2016 con un 53% que significa un incremento de 3%, respecto a octubre 2015. En los niveles socioeconómicos A y B se evidencia un mayor porcentaje en el uso de internet, un 81% de estos niveles socioeconómicos hacen uso del servicio (Abad, 2017). En el Perú se tiene una gran oportunidad de desarrollar plataformas digitales y

aplicativos para satisfacer o cubrir una necesidad inmediata de las personas, los aplicativos más utilizados son de mensajería, redes sociales, música, juegos, noticias y revistas, se está incrementando el uso de aplicativos para diferentes tareas, como compra de entradas, reservas, publicidad.

Hay una tendencia interesante de implementación de aplicativos impulsada por muchas entidades del Estado, como el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). En Perú todavía no se cuenta con leyes y normas que regulen el uso de aplicativos lo cual representa un riesgo para el usuario y una razón por la que se deberá preocupar, lo que ocurre actualmente es que al descargar un aplicativo en el Smartphone aceptas las condiciones de para su uso, cediendo muchos derechos en el uso de los datos del usuario.

Estas condiciones actuales hacen evidente que los negocios que se desarrollen basándose en plataformas y aplicativos tiene una buena oportunidad de ingresar al mercado y quedarse, esto último dependerá de cuán útil encuentre el usuario el aplicativo desde un inicio. El incremento del uso de aplicativos, también incrementará la probabilidad de problemas legales y reclamos, lo que posiblemente obligará a normar el uso de aplicativos.

3.4. Situación actual del mercado de sistema de pagos electrónicos

Se entiende como sistema de pagos electrónico a un medio de pago de dinero en línea, entre compradores y vendedores, determinada por la expansión de las redes de telecomunicaciones, en especial del internet como medio de transmisión e intercambio de información. (Pumarino, 2010).

Es así que nos encontramos ante un nuevo escenario comercial, caracterizado por la utilización de elementos informáticos, virtuales y de redes abiertas que utilizan la tecnología para su difusión. Estos cumplen con 6 características que lo vuelven atractivo para el mercado: (1) Universalidad, al ser aceptado en múltiples países y comercios, tanto en establecimientos físicos como en línea, (2) Regulado, cuentan con estándares internacionales comunes, (3) Seguro, permite la trazabilidad de las operaciones, (4) Práctico y Sencillo, fácil de entender y ejecutar, el cual elimina trámites que no son estrictamente necesario, (5) Barata, no es necesaria una alta inversión en la infraestructura operativa y (6) Experiencia de usuario, facilita la compra en tiempo real, financiamiento,

envío de notificaciones (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2015). Estas características no sólo refieren a medios como las tarjetas de crédito o débito, también contamos con: cajeros electrónicos, dinero electrónico, transferencias bancarias y cheques electrónicos.

Como principal ventaja del uso de los sistemas de pagos electrónicos, tenemos la practicidad, al requerir principalmente un equipo con internet para realizar las operaciones. Otra ventaja es la mayor seguridad, al contar con los protocolos de autenticidad y validación de identidad, uno de los recursos utilizados es el uso de un soft token (dispositivo de seguridad, único e intransferible que brinda una clave única que cambia constantemente en una periodicidad variable, de 30 a 60 segundos). Como tercera ventaja tenemos la funcionalidad para el usuario final, lo cual permite transacciones persona a persona y transferencias inmediatas. Como desventajas tenemos las comisiones por intermediación, al contar con cobros por uso del servicio, y el estricto cumplimiento de leyes y normas de seguridad.

El dinero efectivo es el medio de pago más utilizado en el Perú. Según estimaciones aproximadas, alcanza el 91% de las operaciones (McKinsey & Company, 2016). Este porcentaje es bastante alto, considerando los diferentes medios de pago que existen en el mercado.

Que el dinero efectivo sea de mayor hábito de pago para los peruanos no significa que el mercado esté inmóvil, ya que cada vez se incrementa la frecuencia de uso de otras alternativas. El 9% del mercado de transacciones sin efectivo se encuentra sometido a los atractivos de la practicidad de no contar con dinero al momento de realizar una transacción. De este porcentaje, el 7.2% corresponde a las tarjetas de crédito y débito, el cual se ha ido incrementando como consecuencia de la desaparición del cheque (Capgemini & RBS, 2014).

El porcentaje estimado de transacciones hechas por consumidores mediante medios de pago digitales distintos en el Perú, equivale al 1% (McKinsey & Company, 2016). Estos pagos electrónicos son principalmente realizados mediante móviles, promovidos principalmente por los bancos, en búsqueda de la adaptación a los nuevos canales o modelos de negocio digitales, como: compañías nativas de internet, operadores de

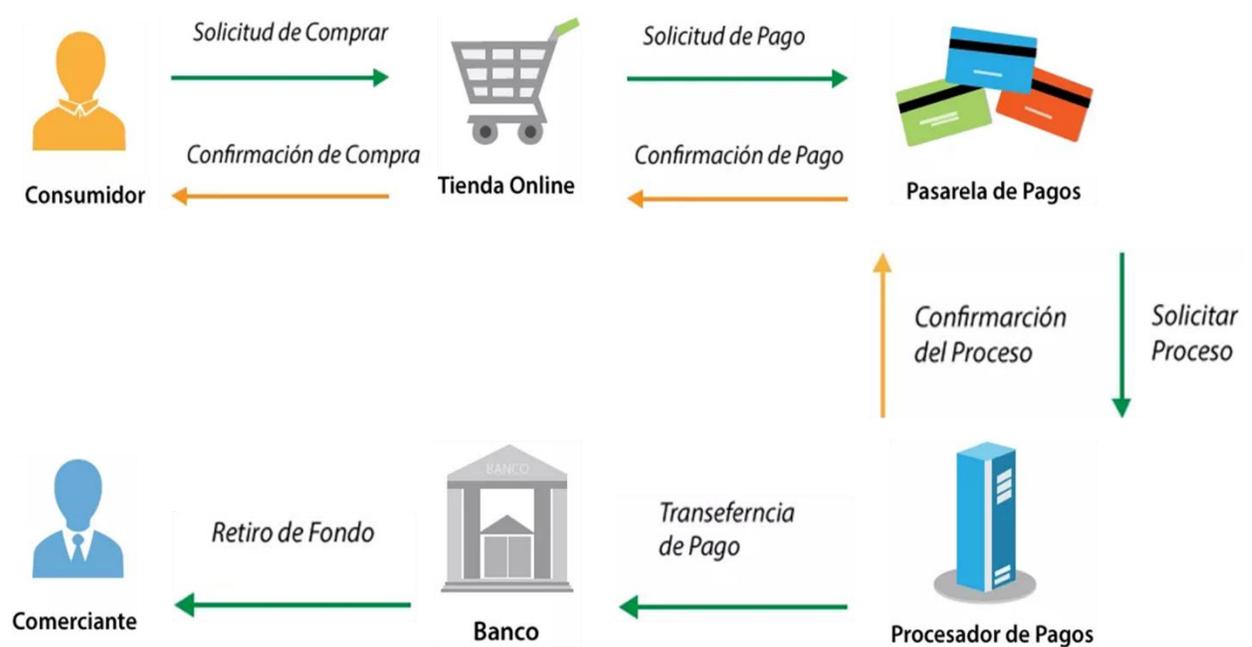
telecomunicaciones, aerolíneas, aplicativos streaming, canales retail, y otros intermediarios de negocios y usuarios finales.

Un concepto importante a considerar dentro de los sistemas de pagos electrónicos, son las pasarelas de pagos, las cuales hacen referencia al proceso en el que la tienda virtual permite ingresar la tarjeta de débito, crédito u alguna otra forma de transacción de comercio electrónico, para realizar la compra en línea. Técnicamente son códigos ubicados en la página web de la tienda virtual que permiten realizar la venta y recibir los pagos realizados.

La pasarela de pagos nos asegura que las transacciones sean seguras, cifrando los datos de las tarjetas o medios de pago de cada uno de los clientes, es un equivalente a un terminal de punto de venta, TPV, o también conocido por sus siglas en inglés: POS (point of sale), utilizadas en tiendas reales, siendo así una parte esencial en el proceso de compra al complementar la experiencia virtual que vivirá el usuario (Vidal, 2015).

De manera gráfica, se detalla en la figura 1, el proceso de la pasarela de pago en las transacciones en línea:

Figura 1 – Proceso pasarela de pagos



Fuente: Vidal, 2015

En la actualidad se puede contar con diferentes empresas que ofrecen este servicio, los cuales puede diferenciarse por su forma de trabajo, requisitos, costo de inscripción o costo por transacción, teniendo como principales opciones en el país a las siguientes empresas: PayPal Perú, 2Checkout Perú, VisaNet Perú, Payu Latam, Safetypay.pe, Bizpay, Stripe, Seguripago, Procesos MC Perú o Culqi, siendo esta última una empresa Peruana, que ha sabido adaptarse a las plataformas web y apps de las diferentes empresas del país, logrando que la experiencia del cliente sea amigable y sencilla al momento de realizar el pago por los productos o servicios solicitados.

La idea de negocio que se plantea, requiere que los usuarios de la aplicación móvil realicen un pago electrónico, es por ello que es esencial para la idea de negocio el poder identificar los aspectos que corresponden a la pasarela de pago que luego incluiremos como parte del plan de operación de la aplicación.

3.5. Situación de los restaurantes en Perú

Según la Real Academia Español un restaurante es un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Según Torruco y Ramirez (1987) los restaurantes pueden ser de cuatro tipos y estos se clasifican en función a tres factores: restaurante gourmet, restaurante de especialidades, restaurante familiar y restaurante conveniente. Según el mismo autor los restaurantes se pueden clasificar por tipo de comida, por variedad del servicio y por la categoría que poseen.

Un restaurante tiene procesos que involucra el abastecimiento y almacenamiento de los insumos, la preparación de los alimentos, la atención al cliente y en cada uno de ellos se realizan tareas específicas, es importante mencionar que estos procesos pueden ser automatizados y digitalizados de tal manera de asegurar un mejor control de insumos, mejora de tiempos de atención, eficiente uso de recursos, mejorar la experiencia del cliente con un servicio de calidad.

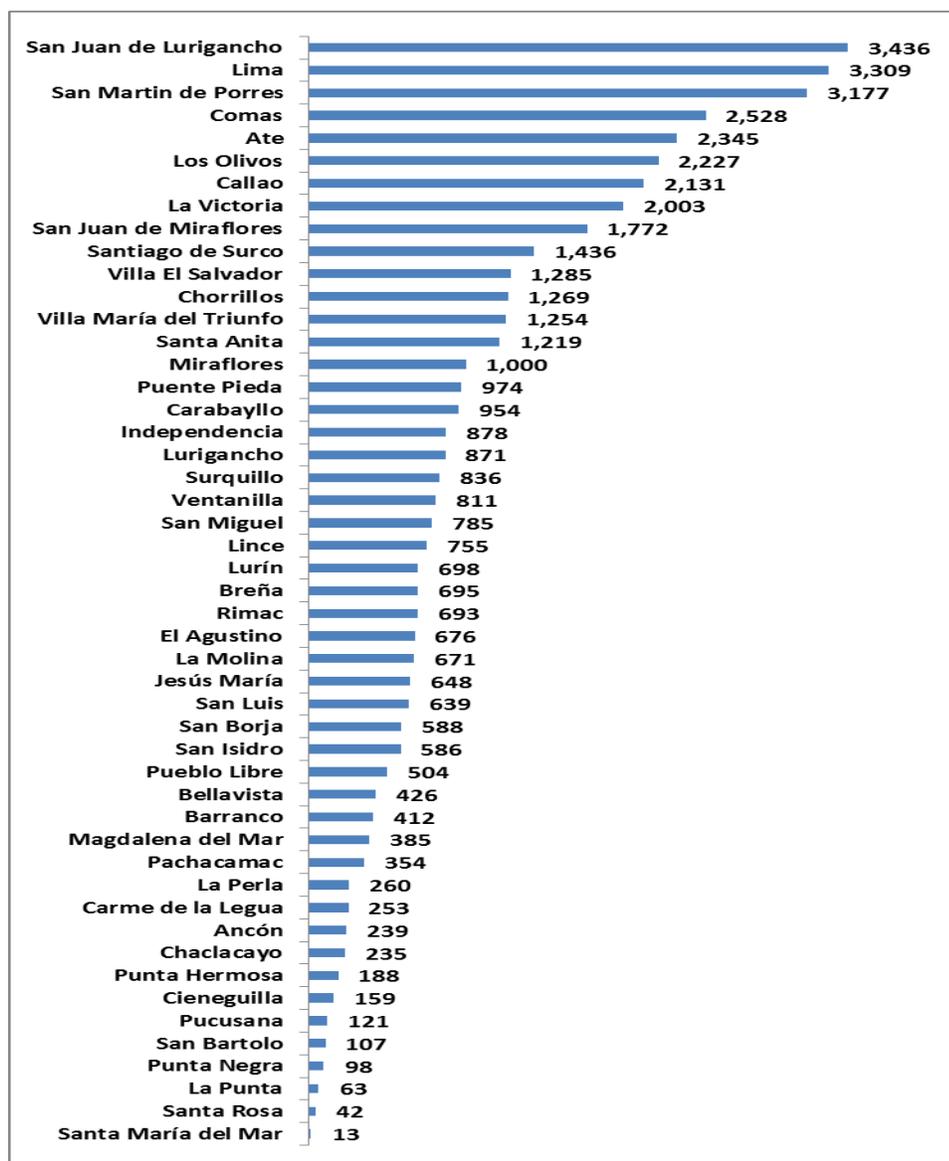
El boom gastronómico, acompañado del crecimiento económico y del auge del turismo, hace posible el aumento de restaurantes en el país desde el año 2001, hasta el año 2011 se ha tenido un crecimiento en la cantidad de restaurantes de un 17%. Hasta el año 2014 diariamente en Lima, inician actividades 20 restaurantes y se cierran 5, (INEI, 2014).

Según cifras del INEI, una de los sectores con mayor crecimiento fue el de los restaurantes, sector en el que se otorgaron más de 5000 licencias de funcionamiento en

Lima Metropolitana, en el año 2013, lo que representó 21 nuevas licencias de funcionamiento diariamente.

En Lima al año 2014, según cifras del INEI funcionaban más de 47 mil restaurantes, la mitad de los restaurantes están concentrados en 9 distritos, en la siguiente figura 2 se adjunta la cantidad de restaurantes por distrito:

Figura 2 – Cantidad de restaurantes por distrito



Fuente: Elaboración propia, basada en INEI (2014)

Lo mencionado refuerza la necesidad de poder digitalizar el proceso de reserva de mesa, pedido de platos y pago de la cuenta, ya que al ser procesos críticos y un error puede alejar a los clientes y jugar en contra del prestigio e imagen del establecimiento. Estos procesos involucran contacto directo con el cliente, por tanto, deberán ser muy precisos y rápidos. Se deberá utilizar la tecnología para agilizar estos procesos que aseguren una buena experiencia del cliente y la oportunidad que el cliente valore el servicio y tenga la voluntad de recomendar el establecimiento y el aplicativo o plataforma.

En lo referente a aplicaciones para reserva, pedido y pago en restaurantes aún no existe una aplicación que brinde todas estas funcionalidades, en el Perú o en el mundo, sin embargo existen aplicaciones que permiten realizar reservas y solicitud de delivery, en el caso del Perú, Mesa 24/7 que brinda el servicio de reserva y ahora también el de delivery.

Mesa 24/7 tiene operaciones en Lima, Arequipa, Cusco, Trujillo y Chiclayo. La totalidad de cadena de restaurantes que atiende es de 138 con un total de 199 locales.

3.6. Startups o empresas emergentes

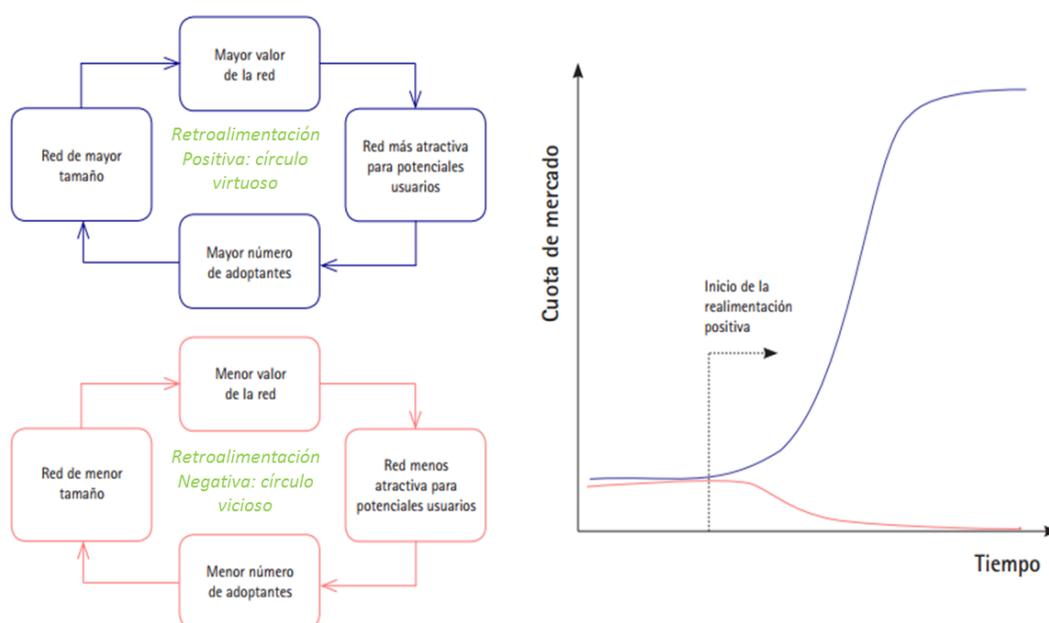
Una startup o también denominado emprendimiento, hace referencia a aquellas empresas que utilizan para su desarrollo un modelo de negocio repetible y escalable, es usual que al inicio no requieran gran inversión, ni que los emprendedores inviertan mucho de su tiempo en desarrollar el negocio, como común denominador, las startups poseen un componente tecnológico importante, que no necesariamente hace referencia a alta tecnología, lo que se busca es validar rápidamente en el mercado si el producto y/o servicio de la idea de negocio es viable (Blank, 2006).

Un concepto que nos puede ayudar a comprender a las startups, es el de economías de red, el cual nos habla de la interrelación de las nuevas tecnologías, las que permiten la autoalimentación del proceso de creación y difusión del conocimiento, es decir, cuanto mayor es el número de usuarios de un producto o servicio, mayor será la utilidad del mismo para estos usuarios (Torrent, 2009).

En presencia de economía de red, los productos y/o servicios fuertes se convierten en más fuertes (círculo virtuoso), mientras que los productos y/o servicios débiles se convierten en más débiles (círculo vicioso), en este sentido sólo un único producto y/o servicio dominará al mercado y el resto quedará eliminado. En la figura 3 se muestra como

en presencia de economía de red (círculo virtuoso y vicioso) se produce esta adopción de los productos y/o servicios (Torrent, 2009).

Figura 3- Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio



Fuente: Torrent, 2009

Luego de que la startup se constituye en una empresa y con la llegada del éxito, es usual que presenten rondas millonarias de inversionistas, dentro de los casos de mayor importancia en el mundo tenemos a Uber, Airbnb, Xiaomi, Snapchat, Pinterest, en donde el capital inicial de estos startups fue cero y sus valuaciones muy por encima de sus ingresos proyectados. En el Perú nuestros mayores representantes son Fandango y Joinnus, de los cuales podremos profundizar en el capítulo 4.

Así también Joinnus (2016), define startup como “una idea de negocio que se desarrolla en el mundo digital, para un mejor desarrollo de innovación y la creatividad.

Estas empresas tienen como objetivo brindar un producto o servicio (...) a través de distintas plataformas online”.

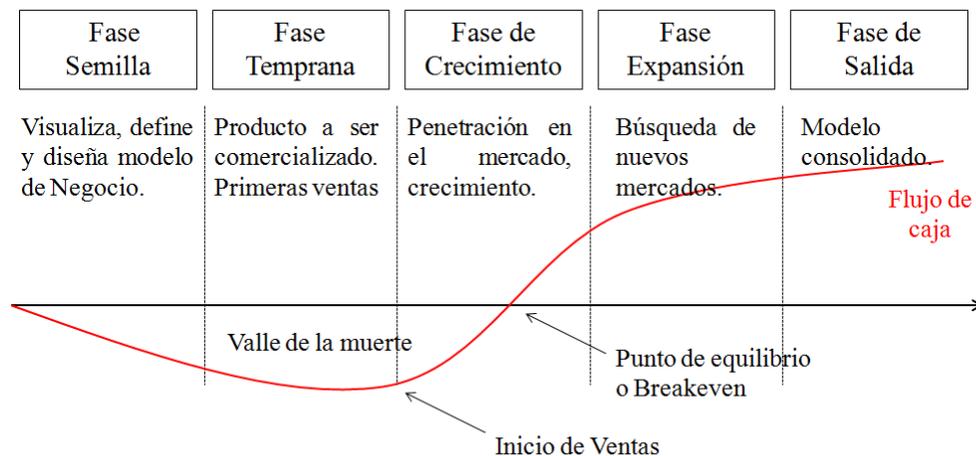
Las startups cuentan con las siguientes características según Lalanda (sf) citado por Martínez (2013):

- Visión internacional desde el inicio.
- De recursos limitados, pero no de conocimiento.
- Emprendedores muy competitivos, de mentalidad global y con alta propensión al riesgo.
- Aprovechamiento intensivo de las TICs (tecnologías de información y comunicación).
- Excelencia en el uso de las partnership, las redes o las alianzas en destino.
- Innovación constante en todos sus ámbitos.

Estos negocios buscan ser atractivos para los inversores que buscan recuperar su apuesta realizada, y rentabilizar a un ritmo de crecimiento acelerado en comparación de empresas convencionales.

El ciclo de vida de estos modelos de negocio al verse referidos en un entorno digital se ve fijado por los plazos del emprendedor, Piques (2016), lo describe en las siguientes 5 fases, según se muestra en la figura 4:

Figura 4 - Ciclo de vida Startups



Fuente: Elaboración propia, (Torrent, 2009)

1. Fase semilla, o fase idea. En esta etapa se visualiza, define y diseña el modelo de negocio, normalmente se caracteriza por realizarse en un equipo pequeño, y requiere de aportes económicos de los fundadores, familiares o amigos.
2. Fase temprana, en esta fase ya se cuenta con un producto o servicio para ser comercializado, normalmente ya se encuentra testado por un grupo representativo del mercado objetivo. Ya se cuenta con las primeras ventas que permitirán la formación de la cartera de clientes, así mismo, en esta etapa se realiza la primera búsqueda de financiamiento.
3. Fase de crecimiento, en esta etapa, la startup ya se encuentra en el mercado, y al tener la retroalimentación de los clientes se encuentran en constante mejora. Al encontrarse en una etapa más consistente, se es más atractiva para los inversionistas de riesgos, ángeles inversores, dada la proyección y credibilidad en el modelo de negocio. En esta etapa se busca al punto de equilibrio o Breakeven.
4. Fase de expansión, en esta etapa la startup salió del valle de la muerte y se encuentra en búsqueda de la expansión, para lo cual es necesario focalizarse en los canales de venta para sostener la demanda y financiar la expansión a nuevos mercados.
5. Fase de Salida, en esta etapa se recomienda realizar la venta del startup, al haber consolidado el modelo de negocio, el cual debe ser atractivo para diferentes inversores.

El modelo de negocio que plantea este plan de negocio, se basa en una startup, por lo tanto, la aplicación de los conceptos de startup, es clave para el desarrollo del plan de negocio.

3.7. El network orchestration o los orquestadores de redes

De acuerdo Libert, Wind & Beck (2014), los orquestadores de redes, representan uno de los modelos de negocio de la tipificación que plantean en su artículo:

- a. Productores de bienes o activos: Son compañías poseen o alquilan activos para producir y distribuir bienes físicos.
- b. Proveedores de servicios: Son compañías que contratan empleados y mano de obra especializada para brindar servicios que son facturados por hora.
- c. Creadores de tecnología: Estas compañías desarrollan propiedad intelectual (patentes) como software, medicina y biotecnología.

- d. 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 2.

Tabla 2 – 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)

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 administrador de la red, este administrador es la empresa que 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 (Libert, Wind & Beck, 2014)
- El costo marginal tiende a cero y eso es lo que permite un crecimiento exponencial.

A continuación se presentan ejemplos de la red que orquestan algunas empresas nivel mundial:

Tabla 3 – Composición de la red de algunos orquestadores de redes

	Cliente Proveedor	Cliente Comprador
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: Elaboración propia

Sin embargo, son pocos los orquestadores de redes que participan en el mercado, de acuerdo a 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 valorar 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 estamos planteando, es un orquestador de redes, ya que utilizará los servicios que poseen los restaurantes, pero no poseerá un restaurante físico, sin embargo, brindará el servicio de interrelación entre comensales y restaurantes.

3.8. Marco regulatorio de los aplicativos

Los startups del tipo orquestador de redes han eliminado los intermediarios tradicionales y ha hecho posible que el consumo de bienes y servicios crezca de manera exponencial, al igual que la productividad y la tasa de innovación como evidencia está la aparición de una gran cantidad de aplicativos a diario. Las plataformas intermediarias no son proveedoras ni empleadoras, por tanto, cualquier regulación que desconozca y desnaturalice este rol y pretenda asimilarlos a otros tradicionales será contraproducente, Cavero (2017).

El Perú quizás es el país con mayor cantidad de normativa que incide sobre temas de Sociedad de la Información, en especial ligada a Internet, enseguida enumeramos algunas de estas leyes, Iriarte (2013):

- La Ley N° 27291, que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.
- La Ley N° 29139, que modifica la Ley N° 28119, que prohíbe el acceso de menores de edad a páginas web de contenido pornográfico.
- En caso de delitos si bien se considera que ya el Código Penal es aplicable a temas informáticos y que dicho cuerpo legal ya incorporaba figuras explícitas por medios informáticos, se han ido incorporando artículos que destacamos: la Ley N° 27309, que incorpora los delitos informáticos al Código Penal como el intrusismo y cracking; Ley N° 29499, que fija la vigilancia electrónica personal e incorpora el artículo 29A y modifica el artículo 52 del Código Penal; el DS N° 013-2010-JUS, que aprueba el reglamento para la implementación de la vigilancia electrónica personal establecida mediante la Ley N° 29499.
- La Ley N° 29733, de Protección de Datos Personales.
- Norma Técnica Peruana "NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI. Tecnología de la Información. Código de Buenas Prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información".
- La Ley 27269, de Firmas Digitales y el DS N° 052-2008-PCM, reglamento de la Ley de Firmas y Certificados Digitales.
- Ley N° 28493, que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM).

Estas leyes y normas buscan regular el acceso a la información por internet de los menores de edad, proteger la información personal de los usuarios y proteger a las personas de algunos delitos informáticos.

La aparición de plataformas como UBER y AIRBNB ha provocado conflictos entre trabajadores formales y las personas que brindan el servicio mediante la plataforma, una de las razones fue la competencia desleal, el incumplimiento de requisitos y la evasión de impuestos. En el caso de UBER se ha incrementado las protestas en contra de su

funcionamiento, en países como España, Alemania, Francia, Brasil, Japón, etc., se ha prohibido su uso y limitado algunos servicios, lo que demuestra que el mundo y sus leyes no está preparado para este tipo negocios.

En Perú se tiene un proyecto de ley elaborado por el congresista Miguel Ángel Elías que busca regular el servicio de taxi a través de plataformas tecnológicas considerando en la misma categoría a los que intermedian en el servicio y a los que facilitan la plataforma. Se les exige cumplir con algunas obligaciones al prestador del servicio (como tener seguro, licencia o revisión técnica) y prohíbe la oferta de determinados tipos de prestaciones que los competidores tradicionales sí pueden ofrecer (como recoger pasajeros en la vía pública). También exige obligaciones que los tradicionales no tienen, como inscribirse en un registro obligatorio, entre otras distorsiones, Cavero (2017).

3.9. Conclusiones del capítulo

Tabla 4 – Conclusiones del marco contextual

Objetivo	Conclusiones
Evaluar la demanda de la aplicación, por parte del público objetivo	El incremento considerable de smartphones en el país ha generado una mayor demanda de aplicativos móviles, su éxito depende del grado de satisfacción de la necesidad, practicidad, diseño y popularidad, debido a ello, la aplicación que soportará la idea de negocio, deberá considerar estos aspectos, para su éxito
	Los actuales aplicativos móviles están facilitando que el usuario final adquiera mayor confianza en las transacciones de comercio electrónico, permitiendo que asocien sus tarjetas de crédito o débito a cuentas de los diferentes aplicativos, este accionar permite que la plataforma a desarrollar encuentre un consumidor acostumbrado con esta dinámica y por lo tanto sea el momento de implementar este tipo de soluciones
Evaluar la aceptación de la aplicación por parte de los restaurantes.	La tecnología que en algún momento se utilizó para la automatización de procesos y tareas en la industria, ahora se ve reflejada en la mejora de procesos y tareas de cada persona en su vida diaria, es por ello que la idea de negocio plantea una mejora de procesos para facilitar la visita de los comensales a los restaurantes y para facilitar la gestión de los restaurantes a nivel de rapidez en la rotación de mesas y agilidad en la atención de reservas y pagos.
	Debido al boom gastronómico se ha visto un incremento en la cantidad de restaurantes a nivel nacional, los comensales han visto un incremento en el costo del cubierto, a cambio de mejoras en la atención, variedad de carta y la calidad del producto final. En consecuencia, una solución de tecnología, relacionada a restaurantes, ya parte con una demanda potencial, tanto de comensales, como de dueños y administradores de restaurantes.
Evaluar los factores de éxito de servicios o aplicaciones similares que funcionan en Perú, la región y el mundo	Los emprendimientos o startups no precisan de un capital inicial importante, sino de crear una solución tecnológica que sobre todo sea altamente escalable y que una vez recaudados los fondos necesarios pueda tener un crecimiento exponencial y las empresas que han tenido este tipo de crecimiento son las denominadas network orchestration (orquestador de redes), justamente este modelo de negocio es el que utilizará nuestra aplicación para restaurantes y por lo tanto se aprovechará el crecimiento exponencial.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4 Experiencia Mundial

En el siguiente capítulo se revisará los casos de éxito a nivel nacionales e internacionales en las empresas o startups del modelo de negocio orquestación de redes, se comparará los factores de éxito que contribuyeron a su desarrollo, se revisará las entrevistas y opinión de los expertos en este tipo de iniciativas que permitirá conocer detalles sobre el lanzamiento del producto mínimo viable y la gestión de un startup de este tipo.

Finalmente se mencionará las buenas prácticas en común o diferenciador que se identifiquen para el lanzamiento de este tipo de empresas, su desarrollo o crecimiento y su gestión interna y de sus clientes.

4.1. Entrevistas a expertos

Sobre la base de las entrevistas con expertos, las cuales están detalladas en el Anexo 2 – Resultado de entrevistas a expertos, hemos podido concluir que existen los siguientes factores de éxito, organización, formato de operación y buenas prácticas al momento de implementar una startup del tipo orquestación de redes, las que se puede visualizar en la tabla 5.

Tabla 5 – Factores de comparación

#	Factor de comparación	Descripción
1	Inició de operaciones con un producto mínimo viable	No se debe esperar a tener el producto completo, este debe ser lanzado lo más pronto posible, es importante identificar si el producto no es comercialmente atractivo lo antes posible, para corregirlo o dejar el emprendimiento.
2	Herramientas para usuarios finales (compradores)	Brindar herramientas a los usuarios finales (compradores) para generar tráfico con un producto mínimo viable.
3	Herramientas para proveedores del servicio (vendedores)	Brindar herramientas a los proveedores del servicio (vendedores) de tal forma que utilizar la red sea beneficioso para el negocio.
4	Buena experiencia de usuario	La aplicación debe funcionar y segundo brindar una experiencia de usuario amigable, que permita que pueda ser recomendada a otros usuarios.
5	Pasarela de pago amigable	La pasarela de pago debe estar dentro de la aplicación, si se usan ventanas emergentes (como los de visanet y Mc Procesos) el ratio de conversión de compra disminuye en un 45%. Es recomendable dominar y seleccionar las pasarelas de pago con

#	Factor de comparación	Descripción
		un equipo experto.
6	Primero en mercado emergente	Trabajar en un mercado emergente donde el ecosistema no es amigable, es decir, baja bancarización, pasarelas de pago no amigables, empresas con sistemas de información muy básicos, permite que nuevas startups se posicionen, ya que a los grandes jugadores mundiales, no les atrae un mercado pequeño donde se tenga que trabajar tanto.
7	Equipo de TI interno	Las startups poseen un componente tecnológico importante, corregir la herramienta y brindar soporte debe ser simple y rápido por lo que un desarrollo tercerizado no es recomendable.
8	Labor comercial intensa	La labor comercial consiste en realizar llamadas, tocar puertas, utilizar la red de contactos e intentar vender el servicio. Al mostrar una presencia en el medio el servicio se hace conocido y eventualmente los clientes empiezan a llamar.
9	Constitución legal	Es importante para atraer inversionistas que la compañía sea formal desde el inicio, de tal forma que se cumpla con todas las regulaciones del país en el cual se desea operar.
10	Gestión de quejas y soporte eficiente	La respuesta inmediata es importante, el cliente perdona los errores pero no la demora en la solución, asimismo, al resolver rápido los problemas, es posible fidelizar al cliente en su experiencia de compra electrónica.
11	Innovación	No criticar el error y tener una mentalidad de innovación, que permita que el equipo se atreva a proponer nuevas ideas para atraer más clientes.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Comparación de empresas nacionales

En esta sección se utilizará los criterios de comparación descritos en el acápite anterior y se aplicarán sobre las empresas del medio local que operan utilizando el modelo de network orchestration, las compañías que se han considerado para esta comparación son Fandango, Joinnus y Mesa 24/7.

4.2.1. Fandango

Fandango fue fundada con el nombre de Cine Papaya el 2012 en Perú, con el objetivo de crear tecnología del tipo streaming para que usuarios del Perú pudiesen ver películas vía internet desde sus hogares, ese objetivo inicial cambió y en la actualidad es

una plataforma que es intermediaria entre las salas de cine y los usuarios que asisten a las mismas, mediante una plataforma tecnológica.

Fandango brinda aplicaciones móviles a los usuarios que desean visualizar de manera consolidada la cartelera de todos los cines del país en el que opera, una vez que el usuario elige la película, la sala y el horario de la película que desea ver, puede realizar la compra en línea utilizando la aplicación o la página web.

4.2.2. Joinnus

Brinda un lugar centralizado donde se publican todo tipo de eventos, desde conciertos, hasta charlas o conferencias, es así que los organizadores de eventos pueden publicar sus eventos en una plataforma que cuenta con miles de seguidores, asegurar la venta o asistencia a su evento ya que existe mucha incertidumbre por parte de los organizadores en la creación de sus eventos, de manera adicional funciona como herramienta para controlar el acceso, pues los organizadores poseen una aplicación en sus celulares que permite la lectura de códigos QR que permiten identificar aquellos asistentes que poseen entradas válidas. Por el lado de los fans, asistentes o consumidores finales, tienen la facilidad de visualizar la agenda de eventos en un solo lugar, ya sea por la plataforma web o en la aplicación móvil, para que luego de elegir el evento este pueda ser adquirido utilizando diferentes medios de pago, como tarjetas de crédito o efectivo.

4.2.3. Mesa 24/7 (Perú)

La plataforma permite conectar restaurantes y comensales, como un intermediador online de reservas de mesas. Para los usuarios finales o comensales les ofrece la posibilidad de realizar una reserva en línea, de manera análoga los restaurantes pueden utilizar la plataforma de gestión de reservas online, para consolidar todas sus reservas, las telefónicas, vía mail y vía el aplicativo, de tal forma de tener un solo gran repositorio de información con todas las reservas. Asimismo es posible que los restaurantes puedan adquirir el servicio de análisis de datos sobre esta información.

A continuación, se detalla el cuadro 4, las características de las tres empresas que evidenciaron los factores comparativos y que desarrollaron aplicativos en el modelo de negocio de network orchestration en Perú:

4.2.4. Cuadro comparativo de compañías locales

A continuación, se detalla la tabla 6, las características de las tres empresas que evidenciaron los factores comparativos y que desarrollaron aplicativos en el modelo de negocio de network orchestration en Perú:

Tabla 6 – Comparación de empresas nacionales

Factor de comparación	Fandango	Joinnus	Mesa 24/7
Producto mínimo viable	Inicio como plataforma para crear tecnología tipo streaming para que usuarios del Perú pudiesen ver películas vía internet desde sus hogares. Luego ofreció cartelera de cines para que el usuario pueda elegir y adquirir sus entradas al cine	Inicio como plataforma para reunir gente desconocida para realizar actividades en común, por ejemplo, jugar futbol. Luego es una plataforma que publica todo tipo de eventos y permite la compra de entradas al evento elegido.	Inicio como plataforma para realizar reservas en los 15 mejores restaurantes del Perú. Luego ofreció el mismo servicio pero reúne una cantidad importante de restaurantes de diferente tipo de cocina.
Herramientas para comprador	Permite elegir el cine, la película y el horario al que quiero ingresar. Permite realizar el pago electrónico	Permite informarse de los diferentes eventos en las ciudades importantes. Permite realizar la compra de las entradas	Permite elegir el restaurante y el horario para realizar la reserva. Permite geolocalizar los restaurantes más cercanos. En algunos casos permite ver el menú
Herramientas para vendedor	Permite gestionar la venta de entradas y el pago electrónico. El cine ya no tiene que invertir en una plataforma de e-commerce.	Permite saber la cantidad de personas que asistirán a los eventos, disminuyendo la incertidumbre. Permite gestionar la venta de entradas. Permite verificar las tendencias de eventos por temporada.	Permite gestionar las reservas de diferentes fuentes, teléfono, correo, aplicativo, convirtiéndose en el libro único de reservas electrónicas
Experiencia de usuario	Acceso a la cartelera de varias cadenas de cines. Facilidad para el pago de las entradas eligiendo el asiento. Acceso a beneficios y promociones. Ahorro de tiempo, no haces colas	Facilidad de acceso a la información de diferentes eventos. Pago y entrada electrónica. Ahorro de tiempo, evitas las colas, evitas engaños y entradas falsas.	Aplicativo intuitivo y simple. Permite hacer reservas entre una variedad de restaurantes. Geolocalización de restaurantes.
Pasarela de pago	Múltiples pasarelas de pago en cada localidad, permiten la integración en	Múltiples pasarelas de pago en cada localidad, permiten la integración en	No permite el pago del consumo en el restaurante.

Factor de comparación	Fandango	Joinnus	Mesa 24/7
	la aplicación	la aplicación	
Primero en mercado emergente	Fue la primera plataforma digital para revisar la cartelera en tiempo real y posterior compra de entradas en Perú.	Fue la primera plataforma digital para revisar la programación de todo tipo de eventos y compra de entradas en Perú.	Fue la primera plataforma digital para realizar reservas en restaurantes en Perú. Experiencias similares previas en Europa con ElTenedor y en Argentina con Restorando.
Equipo de TI interno	Cuenta con un equipo de TI que realiza el trabajo de programación, actualización, creación y atención de reclamos.	Cuenta con un equipo de TI para la atención de reclamos respecto al aplicativo y para facilitar el pago de las entradas mediante bancos.	Cuenta con un equipo de TI que realiza el trabajo de actualización, mejoras y desarrollo e nuevas bondades de la plataforma y gestión de base de datos.
Labor comercial intensa	Tuvieron reuniones con los gerentes de las cadenas de cines para que se afilien a la plataforma	Tuvieron reuniones con los diferentes organizadores de todo tipo de eventos para afiliarse a su plataforma	Tuvieron reuniones al inicio con los dueños de los 15 mejores restaurantes de Lima. Las reuniones se incrementaron para el siguiente año.
Constitución legal	Si en todos los países que operan	Se constituyó como sociedad	Se constituyó como sociedad
Gestión de quejas y soporte eficientes	Cuenta con un equipo de trabajo para la atención de reclamos y soporte.	Cuenta con un equipo de trabajo para la atención de reclamos.	Cuenta con un equipo de trabajo que gestiona la base de datos.
Innovación	Vieron la necesidad de contar con información centralizada de la cartelera de manera digital y de todos los cines. Constantemente generan nuevas ideas una de ellas, fandango fast.	Vieron la necesidad de contar con información centralizada de los eventos de diferentes tipos. Facilitan la adquisición de las entradas. Evitan estafas y ofrecen al público un conjunto de eventos de diferentes rubros.	Digitalizar el libro de reservas en los restaurantes y gestionar la base de datos de los clientes.

Fuente: elaboración propia

4.3. Comparación de empresas internacionales

En esta sección se utilizará los criterios de comparación descritos en el acápite anterior y se aplicarán sobre las empresas internacionales que operan utilizando el modelo

de network orchestration, las compañías que se han considerado para esta comparación son El Tenedor, Uber y Airbnb.

4.3.1. El Tenedor (España) – Trip Advisor

Es una plataforma que se creó el 2006 como un libro de reservas electrónico, los fundadores observaron que en el restaurante de Alain Ducasse el de la Torre Eiffel las reservas se tomaban en hojas de papel, por lo que decidieron crear una app que facilite la gestión de reservas, más adelante, vieron que también se podía explotar la gran base de datos de los clientes. Se desarrolló la plataforma para iPhone, iPad y Android y actualmente tiene más de 7 millones de descargas.

Al 2017 suman 40,000 restaurantes asociados en España, Francia, Suiza, Bélgica, Holanda, Italia, Suecia, Dinamarca, Portugal y Brasil y las principales funciones es que en la plataforma se puede listar todos los restaurantes asociados y elegir un horario para su reserva según disponibilidad de mesas y horarios, también te permite mediante geolocalización ubicar el restaurante elegido en tu reserva, al elegir el restaurante tienes la opción de revisar la carta que incluye el precio de los platos y te da la opción de dejar opiniones respecto al servicio de algunos restaurantes lo que enriquece la información de los restaurantes haciendo más fácil la decisión del comensal. Para la fidelización de los clientes se tiene un sistema de compensación por frecuencia de uso del aplicativo.

4.3.2. Uber

Es una compañía que nació bajo el modelo startup de orquestación de redes en California el año 2010, presente en más de 58 países en el mundo y más de 300 ciudades. La plataforma permite conectar personas que cuentan con vehículos y usuarios que necesitas movilizarse de un lugar a otro, como un intermediador online de una red de transporte privado.

Las características importantes de UBER es que los conductores o choferes no son trabajadores a tiempo completo de UBER sino que trabajan brindando el servicio de transporte como un complemento y en sus tiempos libres, el costo del servicio es dinámico que depende de la distancia a recorrer y de la oferta y demanda del momento y la otra característica a resaltar es que gestionan la experiencia del usuario, porque el aplicativo te permite valorizar el servicio y al conductor.

4.3.3. Airbnb

Es una compañía que nació bajo el modelo startup de orquestación de redes en San Francisco en el 2007. La plataforma permite el alquiler de departamentos, casas, pisos entre particulares.

Para los usuarios les ofrece la posibilidad elegir el departamento, casa o cuarto en el cuál se quedará eligiendo de millones de opciones y dependiendo de la ubicación, tamaño y costo, de manera análoga los propietarios de los inmuebles ingresan información de su inmueble, acompañado de fotos y el precio de alquiler.

Las características importantes de Airbnb es que los propietarios pueden ofrecer su inmueble a un particular que lo necesite, la confianza al estar digitalizada le brindará una información complementaria al usuario o persona que desea alquilar, los costos son variables dependiendo de la oferta y demanda del momento y la otra característica a resaltar es que gestionan la experiencia del usuario.

Tabla 7 – Comparación de empresas internacionales

Factor de comparación	El Tenedor	UBER	AIRBNB
Inició con un producto mínimo viable	Inició como un libro electrónico de reservas. Luego se ofreció el servicio de localización, de reserva, sistema de recomendaciones y gestión de base de datos, fidelización por premios.	Inició con un aplicativo que permitía llamar a un taxi en un solo paso. Luego afiliaron personas con vehículos brindando diferentes servicios.	Iniciaron con la web Airbed & Breakfast que era una lista de habitaciones y hospedajes. Luego complementaron la información con fotos y con la posibilidad de comentarios y recomendaciones.
Herramientas para usuarios finales (compradores)	Lista de 40,000 restaurantes en 10 países. Realizar reseras anticipadas o en tiempo real. Geolocalización del restaurante. Visualizar el menú de la mayoría de restaurantes.	Contar con un vehículo en el momento que lo necesite. Mejoras en el servicio ofrecido por frecuencia de uso. Se puede valorizar el servicio	Ofrece 2.000.000 propiedades en 192 países y 33.000 ciudades. Puede valorizar la propiedad y recomendar.
Herramientas para proveedores del servicio (vendedores)	A los restaurantes les permite la gestión de reservas y base de datos de clientes. Fidelización de clientes mediante promociones	Los conductores trabajan en su tiempo disponible, puede ser una actividad adicional. Les permite saber el comportamiento de la oferta y la demanda.	A los propietarios les permite ofrecer sus propiedades de la mejor manera y al precio del mercado.

Factor de comparación	El Tenedor	UBER	AIRBNB
Buena experiencia de usuario	El aplicativo es intuitivo, rápido y eficiente. Permite enriquecer el aplicativo con recomendaciones y valorización del servicio del restaurante.	El servicio de UBER es como contar con un conductor particular. Brinda seguridad y puntualidad. Mejora su servicio según va fidelizando.	Facilidad de encontrar hospedaje, posibilidad de elegir el lugar adecuado a la necesidad y el precio que puede pagar. El usuario puede valorizar el hospedaje y hacer recomendaciones.
Pasarela de pago amigable		Antes Google Wallet Ahora Android pay	Depende del país hay varias pasarelas. PayPal, algunos países. Alipay, solo en China. Postepay, en Italia. Sofort Überweisung, en Alemania. iDEAL, en Países Bajos. PayU, en la India. Google Wallet, solo EU. Apple Pay, solo a través de la aplicación para iOS.
Digitalizó la confianza	Cada cliente valoriza el servicio, se enfoca en la experiencia del cliente.	Cada cliente valoriza el servicio, se enfoca en la experiencia del cliente.	Cada cliente valoriza el servicio, se enfoca en la experiencia del cliente.
Comoditizó el bien	Brinda el servicio de reserva identificando los restaurantes afiliados.	Comoditizó el bien, en este caso los vehículos. UBER no es propietario de ningún vehículo.	Comoditizó el bien, en este caso los departamentos o casas Airbnb no es propietario de ninguna propiedad.
Innovación	Digitalizar el libro de reservas en los restaurantes y gestionar la base de datos de los clientes.	Identificó la necesidad de contar con una movilidad a disposición inmediata. Es el nexo entre usuarios de movilidades y propietarios de las movilidades.	Identificó la necesidad de contar con un hospedaje según la necesidad y el presupuesto. Es el nexo entre usuarios de hospedaje y propietarios de departamentos o casas.

Fuente: elaboración propia

4.4. Propuestas similares a las nuestras

En el análisis de las empresas con el modelo de orquestación de redes revisadas a nivel nacional e internacional hemos podido identificar tres empresas que podrían representar una competencia a la propuesta de la presente tesis, estas empresas son la peruana Mesa 24/7, la española El Tenedor y la argentina Restorando. Hemos descrito las características de Mesa 24/7 en el 4.2.3 y El Tenedor en el 4.3.1, a continuación,

revisaremos a la empresa Restorando y sus características para que finalmente podamos evaluar qué características de estas empresas se semejan o superan la propuesta de la presente tesis.

4.4.1. Restorando.

Es una plataforma para la reserva online creado el 2011 y brinda el servicio de búsqueda de restaurante y realizar la reserva de mesas, presente en 8 países (Perú, Argentina, Colombia, Brasil, Uruguay, Chile, Panamá y México) y 14 ciudades y en este tipo de plataforma es el líder en Latinoamérica.

El sistema te permite realizar tu reserva en 20 segundos, tienen afiliada más de 5000 restaurantes de todo tipo de comidas, cuenta con geolocalización de los restaurantes, ofrece a los restaurantes es asesoramiento en analytic avanzado.

El modelo de negocio genera ingresos cobrando a los restaurantes por persona sentada. Restorando se ha asociado con Google, Uber y TripAdvisor para mejorar la experiencia gastronómica en la región, la asociación con Google permitirá acceder a la información de los restaurantes más destacados de cada región pudiendo completar su reserva desde el buscador o desde google maps, la asociación con TripAdvisor permitirá facilitar la búsqueda de restaurantes y reserva a los turistas nacionales y extranjeros y la asociación con Uber permitirá hacer uso de servicios de taxi gratis para las personas que hacen sus reservas por Restorando.

4.4.2. Cuadro de características de aplicaciones que ofrecen servicios a restaurantes

Presentamos el cuadro comparativo donde evaluamos las características de las empresas Mesa 24/7, El Tenedor y Restorando identificando las semejanzas o sus ventajas sobre la propuesta de la presente tesis.

Tabla 8 - Comparación de empresas que ofrecen servicios a restaurantes

Factor de comparación	Mesa 24/7	El Tenedor	Restorando
Plataforma web para reserva de mesas	Cuenta con una web intuitiva y eficiente	Cuenta con una web intuitiva y eficiente	Cuenta con una web intuitiva y eficiente

Factor de comparación	Mesa 24/7	El Tenedor	Restorando
Plataforma móvil	Aplicativo para Android y iOS	Aplicativo para Android y iOS	Aplicativo para Android y iOS
Geolocalización de restaurantes	Facilita la localización del restaurante donde se realizó la reserva o los restaurantes cercanos a su ubicación	Facilita la localización del restaurante donde se realizó la reserva o los restaurantes cercanos a su ubicación	Facilita la localización del restaurante donde se realizó la reserva o los restaurantes cercanos a su ubicación
Confirmación de reserva al usuario	Envío de correos y mensajes recordando la reserva.	Envío de correos y mensajes recordando la reserva.	Envío de correos y mensajes recordando la reserva.
Sistema de recomendación	Permite al cliente realizar comentarios o recomendaciones de los establecimientos	Permite al cliente realizar comentarios o recomendaciones de los establecimientos	Permite al cliente realizar comentarios o recomendaciones de los establecimientos
Confianza digitalizada	Los clientes pueden elegir un establecimiento de acuerdo a los comentarios de otros clientes	Los clientes pueden elegir un establecimiento de acuerdo a los comentarios de otros clientes	Los clientes pueden elegir un establecimiento de acuerdo a los comentarios de otros clientes
Pago de la cuenta	El pago se realiza por fuera del aplicativo por la plataforma que utiliza el restaurante.	El pago se realiza por fuera del aplicativo por la plataforma que utiliza el restaurante.	El pago se realiza por fuera del aplicativo por la plataforma que utiliza el restaurante.
Pedido de los platos al confirmar reserva	Se encuentra implementando el servicio de pedido una vez confirmada la reserva	El pedido se realiza vía telefónica, correo o una vez se llega al establecimiento.	El pedido se realiza vía telefónica, correo o una vez se llega al establecimiento.
Despliegue de la carta del restaurante	Solo se puede visualizar la carta de los restaurantes. Esto ha pedido de algunos restaurantes.	Se puede tener acceso a la carta del restaurante mediante un link	Se puede tener acceso a la carta del restaurante mediante un link
Cobro al usuario (comensal)	El usuario no paga por el servicio	El usuario no paga por el servicio	El usuario no paga por el servicio
Cobro al restaurante	El paquete de reservas más oneroso es de S/. 100 mensual y el de análisis de datos S/. 500 mensual. Costo por cada comensal que en promedio es de S/.3	El restaurante paga dos euros por cada comensal que ha reservado y ha asistido.	El restaurante por cada comensal que ha reservado y ha asistido.
Gestión de data	Ofrece el servicio de análisis de base de datos	Ofrece el servicio de gestión de base de datos	Ofrece el servicio de Analytic avanzado

Fuente: elaboración propia

La propuesta de esta tesis es la intermediación entre restaurantes y personas que desean realizar reservas de mesa, selección de platos y bebidas y pago de cuenta mediante una aplicación móvil, observamos que las tres empresas Mesa 24/7, El Tenedor y Restorando representan una fuerte competencia en el proceso de reserva, pero también se puede evidenciar que no realizan los procesos de:

- Pedido de platos
- Pago y división de la cuenta

Características que ofrece una ventaja competitiva a la propuesta de la presente tesis.

4.5. Buenas prácticas observadas

Observamos características en común entre las compañías evaluadas, que finalmente se convirtieron en sus factores de éxito, las cuales son:

Tabla 9 – Buenas prácticas observadas en startups

Factor de éxito	Buenas prácticas
Inició con un producto mínimo viable	Iniciar con un producto mínimo viable con funcionalidades básicas. Este producto mínimo se complementará y mejorará de acuerdo a los comentarios o pedidos de los usuarios.
Herramientas para usuarios finales (compradores)	Ofrecer a los clientes interfaces de fácil uso y fácil entendimiento, con constantes actualizaciones y desarrollar nuevos atributos. Posiblemente al inicio deberá ser de uso libre, sin costo o costo mínimo, para lograr la masificación de la descarga y uso.
Herramientas para proveedores del servicio (vendedores)	Ofrecer a los proveedores del servicio interfaces de fácil uso y de fácil entendimiento, entrenamiento al personal que interactuará con las herramientas. Ofrecer el servicio de gestión de la base de datos de los clientes.
Actividad comercial	Realizar una labor comercial intensiva, realizar llamadas y programar reuniones con los clientes potenciales. Realizar presentaciones en eventos o congresos tecnológicos o gastronómicos, exponiendo los atributos del aplicativo de manera sencilla y clara. El marketing digital y las redes de contactos será importante para masificar la información.
Buena experiencia de usuario	El aplicativo deberá ser de fácil uso, fácil recordación e intuitivo, se debe conseguir que forme parte del quehacer diario del usuario. Deberá permitir al usuario valorizar y emitir una opinión o comentario sobre el servicio en el restaurante y sobre el propio aplicativo.
Pasarela de pago amigable	Brindar herramientas completas a los restaurantes para impulsar el uso del pago electrónico. Asociarse a pasarelas de pago electrónico con procesos ágiles.

Factor de éxito	Buenas prácticas
Digitalizar la confianza	Permitir al cliente valorizar el servicio y permitir enviar una recomendación o comentario del servicio en el restaurante y del aplicativo. Se debe procurar obtener información de la experiencia de cada cliente. En este tipo de negocios la mayoría de personas basa su decisión final en las recomendaciones o comentarios de otros usuarios.
Soporte tecnológico	El soporte tecnológico es crítico en este tipo de negocios, el equipo de personas deberá realizar modificaciones y actualizaciones a la herramienta, crear nuevas funcionalidades. Se deberá poner mucha atención a la seguridad del sistema para salvaguardar la información personal de los usuarios.
Atención de reclamos	Gestionar los reclamos y quejas desde el inicio de la operación, es importante, ya que, en base a la experiencia de los entrevistados, el cliente puede perdonar el error, siempre que se le resuelvan rápidamente los problemas.
Comoditizar el bien	Al ser un intermediario entre el comensal y el restaurante se deberá asegurar que el restaurante brinde el servicio esperado en el uso del aplicativo. El usuario deberá sentir la diferencia del servicio ofrecido por la plataforma digital.
Innovar de manera permanente	No criticar el error y promover que el equipo este en constante exploración de ideas, permite que el equipo se atreva a proponer nuevas ideas para atraer más clientes.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5 Estudio de Mercado

Sobre la base del estudio de mercado se obtendrán apreciaciones y oportunidades de mejora referentes a la idea de negocio, tanto por parte de los administradores o dueños de los restaurantes, los expertos en el rubro de startups de orquestación de redes, los expertos en aplicaciones para restaurantes y finalmente de los usuarios.

En cuanto a los usuarios finales, el segmento objetivo al que está enfocado el servicio es a personas de los niveles socioeconómicos A y B, de la ciudad de Lima, que trabajan en oficinas corporativas o institucionales y que por lo menos una vez al mes asisten a eventos de confraternidad con sus compañeros a restaurantes, que utilizan Internet para averiguar sobre productos o servicio y que eventualmente pueden realizar pago o compras a través de este medio.

Para alcanzar estos objetivos se realizarán entrevistas en profundidad a los administradores de restaurantes, expertos en startups y expertos en aplicaciones para restaurantes, mientras que para los comensales realizaremos estudios de mercado de corte cualitativo (focus group) y de corte cuantitativo (encuestas virtuales).

5.1. Proceso de Investigación

Sobre la base del proceso de investigación de mercados propuesto por Kotler & Armstrong (2012) realizaremos el proceso de investigación, a continuación, el proceso detallado en la figura 5.

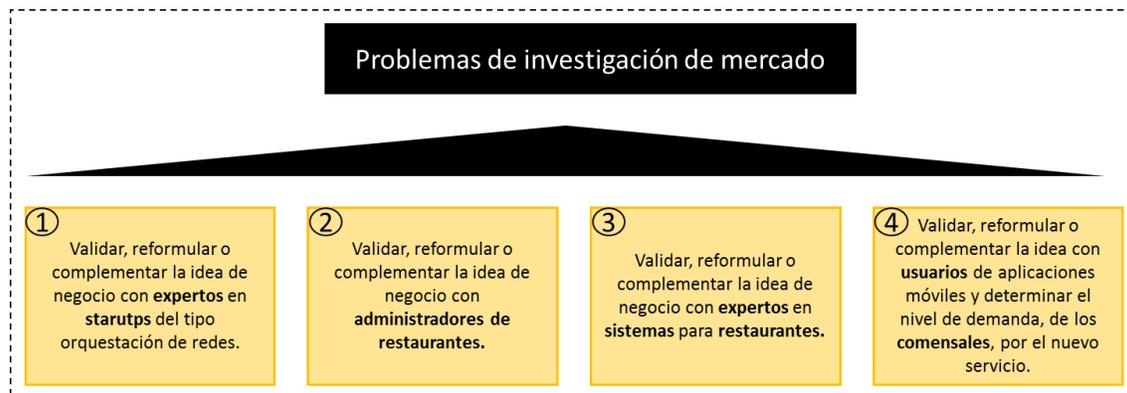
Figura 5 - Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: Kotler & Armstrong 2012

Este proceso de investigación será aplicado en diferentes ámbitos, ya que se tienen cuatro problemas de investigación y cada uno tiene un plan de diferente, en la figura 6 se puede observar los problemas de investigación que estamos planteando.

Figura 6 - Problemas de investigación de mercado



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Estudio de mercado a los expertos en startups

5.2.1. Definición del problema

Se observa que las empresas del tipo startups de mayor éxito son aquellas que son del tipo orquestación de redes y en el medio existen diferentes incubadoras, aceleradoras de startups, pero que no logran alcanzar niveles de desarrollo como las startups más exitosas de Perú, Fandango y Joinnus, es por ello que es necesario comprender cuales fueron los factores de éxito, las buenas prácticas, el formato operativo y la organización de estas empresas que si saltaron al éxito y a valuaciones de hasta 15 millones de dólares como en el caso de Fandango.

5.2.1.1. Problema para la investigación de mercado

Identificar los factores de éxito, el modelo operativo y la organización de las startups mejor posicionadas del mercado.

5.2.1.2. Problemas específicos

- Comprender como logró utilizar el efecto red, ya sea utilizando alguna funcionalidad en particular o el uso de marketing.
- Identificar las prácticas para que los usuarios descarguen y utilicen la aplicación.
- Identificar la estrategia para que los proveedores de servicios (cines, taxis, restaurantes, entre otros) acepten ingresar a la plataforma.

- Identificar las prácticas que aplicaron (ej: contratar a una fábrica de software, o desarrollar el software inhouse, invertir en marketing o solo en el desarrollo de la aplicación, invertir en mesa de ayuda)
- Comprender las actividades clave en la resolución de quejas y reclamos

5.2.1.3. Métodos y herramientas de investigación

a. Investigación exploratoria cualitativa

Como parte del estudio cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad a fundadores, CTO's (Chief Technology Officer) o CEO's (Chief Executive Officer) de startups reconocidas del medio, en este caso las empresas son Fandango, Joinnus y Uber (filial Perú).

5.2.1.4. Aplicación del plan de investigación

5.2.1.4.1. Entrevistas a expertos en startups

Se realizaron entrevistas a dos expertos en startups, las cuales se encuentran detalladas en la tabla 10. Para estas entrevistas se utilizó el cuestionario detallado en el anexo 1.

Tabla 10 - Expertos en startups

Nombre	Cargo	Compañía
Alfredo Granda	CTO	Fandango
Domingo Seminario De Col	Fundador y Director de Operaciones	Joinnus
Gabriel Tudela Aramburu	Gerente de Operaciones	Uber Perú

Fuente: elaboración propia

5.2.1.5. Conclusiones de entrevistas a expertos

A continuación, se detallan las conclusiones sobre las entrevistas que se sostuvieron con los expertos en startups.

Tabla 11 – Conclusiones de entrevistas a expertos en startups

Problema de investigación	Conclusiones
¿Cómo conseguir el efecto red	Para captar la atención de los usuarios y que estos descarguen la aplicación, se le deben brindar herramientas, por ejemplo en el caso de Fandango, la aplicación y la web, le permitían al usuario listar la cartelera consolidada de todos los cines locales, algo análogo sucedió con Joinnus que le brinda a los usuarios la posibilidad de listar gran cantidades de actividades a realizar en la ciudad, sean estas de pago o gratuitas. A esta característica, se le debe sumar la calidad y usabilidad del producto, ya que si la aplicación cumple muy bien sus funciones, los usuarios seguirán recomendándola y promoviendo el uso.
Cómo lograr que la aplicación sea descargada	Para lograr que la aplicación sea descargada, la aplicación debe cumplir de manera adecuada sus funciones y la interfaz gráfica debe ser muy intuitiva, si esto sucede la aplicación será recomendada, lograr que la aplicación sea descargada, depende del efecto red.
Cómo atraer a los proveedores de los servicios	Al momento de negociar con los restaurantes, se recomienda detallar el valor agregado de la idea de negocio, en el caso de Fandango, esta empresa brindaba una plataforma tecnológica de manera gratuita.
Prácticas que aplicaron	Las startups presentan un importante componente de Tecnologías de Información, por lo que no es recomendable tercerizar el desarrollo de la aplicación, ya que frente a cualquier mejora que se quiera implementar, se perdería tiempo esperando a la compañía desarrolladora, ya que estas usualmente tienen una cola de trabajo en espera. Asimismo, en nuestra experiencia los desarrolladores no conocen temas de diseño, por lo que es importante tener un equipo multidisciplinario entre programadores y diseñadores de Interfaz Gráfica.
Cómo es la gestión de resolución de quejas y reclamos	Una de las actividades clave es la resolución de quejas y problemas, ya que de acuerdo a los expertos, los usuarios finales pueden perdonar el error si este se corrige y soluciona rápidamente.

Fuente: elaboración propia

5.3. Estudio de mercado a los administradores de restaurantes

5.3.1. Definición del problema

Se ha observado que los restaurantes requieren optimizar sus procesos y una iniciativa se enfoca en incrementar la rotación de las mesas y mantener los niveles de atención y valoración por parte de sus comensales.

Se plantea en tal sentido, propuestas para mejorar la eficiencia en la atención de los comensales, de tal forma que los mismos, puedan realizar reservas de mesas, solicitud de platos a consumir y la división y pago de la cuenta, sin todas las demoras que habitualmente se presentan al atender a grupos grandes, como son, la demora en la decisión

de la elección de los platos, división y pago de la cuenta por cada miembro del grupo a un único dispositivo de Visa o Mastercard (POS) que lleva a cada comensal el mesero.

Para ello se plantea la construcción de una aplicación que permita realizar la reserva, el pedido de platos y la división y pago de la cuenta. Para validar que la solución que se ha planteado, satisface las necesidades de los restaurantes, se realizará un estudio que permita conocer el nivel de aceptación por parte de los administradores de los restaurantes sobre este concepto.

De acuerdo a lo detallado, se plantean los siguientes objetivos para el estudio de mercado.

5.3.1.1. Problema para la Investigación de mercado

Validar, reformular o complementar el concepto de la aplicación a desarrollar con los dueños o administradores de restaurantes.

5.3.1.2. Problemas específicos

- Validar que en el mercado no exista una plataforma que brinde los servicios de reserva, pedido y pago. Y que solo existen herramientas para la reserva.
- Entender el proceso de reservas, pedido de platos y pagos, para luego indagar si ya utilizan alguna aplicación que les permita realizar la reserva de mesa, pedidos de platos y pagos.
- Si el restaurante ya posee alianza con alguna plataforma digital, para reservas, pedidos y pago, identificar su experiencia y la comisión que le pagan a dichas plataformas.
- Identificar hasta que nivel están automatizados los procesos del restaurante que estamos revisando (reserva, pedido y pago), asimismo, identificar si cuentan con conexión a internet.
- Comprender el tema operativo de la recepción de pedidos, identificando las reglas que deben aplicar, como anticipación, pago anticipado, penalidades, entre otros.
- Evaluar el concepto. si observa algún beneficio o crítica a la idea.
- Identificar que mejoras o modificaciones realizaría al concepto.
- Identificar si habría intención de implementarlos o no en su establecimiento.

5.3.1.3. Métodos y herramientas de investigación

Se realizará una investigación exploratoria cualitativa, para tal fin, se entrevistará a dos administradores de restaurantes, los cuales tienen a su cargo seis restaurantes, la primera entrevistada es la administradora a cargo de los restaurantes La Carreta y La Carretita y en la segunda entrevista el administrador conocía la realidad de Panchita, Tanta, La Mar y Astrid & Gastón.

Asimismo, en el anexo 1 se puede encontrar el guion de entrevista que se aplicó a los administradores de restaurantes.

5.3.1.4. Aplicación del plan de investigación

5.3.1.4.1. Entrevistas a expertos

Se realizaron dos entrevistas con administradores de seis restaurantes, las personas entrevistadas, se encuentran detalladas en la tabla 12 y en el anexo 3, se encuentran las entrevistas en detalle.

Tabla 12- Expertos en restaurantes

Nombre	Cargo	Restaurante
Rosario Vásquez Palacios	Administrador	La Carreta
		La Carretita
Luis Miguel Vallejos Andrade	Administrador	Panchita
		La Mar
		Astrid & Gastón
		Tanta
Jhonny Mestanza Rodriguez	Líder de tienda – San Isidro	Pardos Chicken

Fuente: elaboración propia

5.3.1.5. Conclusiones de entrevistas a expertos

A continuación, se detallan las conclusiones sobre las entrevistas que se sostuvieron con los expertos en restaurantes:

Tabla 13 – Conclusiones entrevistas a expertos en restaurantes

Problema de investigación	Conclusiones
Verificar que no exista una plataforma similar	De acuerdo a lo detallado por los expertos, en la actualidad no existe ningún aplicativo con las tres funcionalidades que se ha planteado (reserva, pedido y pago) en el plan de negocio, la competencia directa solo realiza reserva de pedidos.
Comprender el funcionamiento de las reservas e identificar si poseen alianzas con plataformas digitales	Se identificó que las reservas en los restaurantes, son recibidas vía telefónica, correo electrónico, Facebook y también por aplicativos móviles. Los aplicativos móviles utilizados son Mesa 24/7 y Restorando.
Identificar los costos de las plataformas digitales	Los administradores de restaurantes, han detallado que el precio que los restaurantes pagan por cada comensal, que reserva vía una aplicación móvil, está en el rango de S/. 4 a S/. 7 nuevos soles.
Identificar la automatización de los procesos (reserva, pedido y pago) para evaluar si será posible integrar la nueva aplicación con el restaurante	Los administradores de restaurantes, detallan que la mayoría de restaurantes cuentan con un sistema integrado de gestión y que el sistema soporta los procesos de reserva, pedido y pago. Sobre la base de este hallazgo se puede concluir que de ser posible técnicamente la integración con los sistemas de los restaurantes, será factible realizar la reserva, pedido y pago desde la aplicación que se ha propuesto en este trabajo de investigación.
Identificar el impacto operativo en la recepción de pedidos	Los expertos en restaurantes, comentan que para atender grupos grandes es necesario contar con un pedido previo, este debe ser entregado al restaurante por lo menos dos horas antes y no puede ser entregado pasado el mediodía. Asimismo, en el caso de los restaurantes donde aún no se trabaja con esta modalidad, se requeriría que por lo menos el comensal pague una penalidad si no llega a consumir los platos.
Identificar los beneficios para el restaurante	El principal beneficio se refiere a la rotación de mesas, en restaurantes como La Carretita y Pardos, se requiere que los comensales ingresen a sus mesas, se les atiende muy rápido y liberen la mesa, ya que es usual que se formen colas de espera. Asimismo, al identificar clientes, es posible mejorar la gestión de promociones y direccionarlas a los clientes más fieles y mantener a los nuevos clientes.
Identificar oportunidades de mejora a la idea de negocio	Existen restaurantes, cuya estrategia, incluye una atención personalizada y brindan una experiencia en el consumo, en dichos restaurantes no se puede utilizar la opción del pedido, pues el mesero recomienda platos y ayuda a la elección del comensal, por lo que, en este tipo de restaurantes, solo se utilizarían 2 de las 3 funcionalidades de la plataforma: reserva y pago de la cuenta.
Identificar si implementaría y aceptaría la solución en el restaurante	Existen dos opciones planteadas por los administradores de restaurantes: - Si es posible y si se implementaría la solución. - Sería óptimo implementar la solución si se puede personalizar para el restaurante.

Fuente: elaboración propia

5.4. Estudio de mercado a los expertos a aplicaciones/sistemas para restaurantes

5.4.1. Definición del problema

En las reuniones con los expertos en startups, se identificó que uno de los problemas principales es la interconexión de la red, es decir que los restaurantes efectivamente puedan ofrecer las reservas, pedidos y pagos, desde sus sistemas hacia la aplicación que se está planteado como idea de negocio.

En ese sentido, se requiere identificar si efectivamente aquellas aplicaciones líderes en el mercado peruano, cuentan con las facilidades técnicas para poder realizar la integración entre la aplicación móvil que se ha planteado y los restaurantes donde estos sistemas ya están instalados.

5.4.1.1. Problema para la Investigación de mercado

Validar si es posible realizar la conexión, mediante una interfaz de software, entre los sistemas de los restaurantes y la aplicación móvil que forma parte de la idea de negocio.

5.4.1.2. Problemas específicos

- Identificar la participación de mercado de la aplicación, para determinar su influencia sobre los restaurantes que son objetivo de esta investigación.
- Determinar si las funcionalidades que brindan a los restaurantes, cubren las reservas, pedidos y pago, que son funcionalidades de la idea de negocio planteada.
- Identificar si la idea de negocio es beneficiosa para los clientes de la compañía de software.
- Determinar si es posible realizar la interconexión entre la aplicación planteada en esta investigación y los sistemas de los restaurantes.

5.4.1.3. Métodos y herramientas de investigación

Se utilizó la investigación cualitativa, por lo que se realizaron entrevistas a los especialistas de dos empresas dedicadas a vender e implementar hardware y software especializado para la industria de restaurantes, estas empresas son Oracle con el sistema Micros e Inforest que representan las casas de software que utilizan los restaurantes formales o consolidados.

5.4.1.4. Aplicación del plan de investigación

5.4.1.4.1. Entrevistas a expertos

Se realizaron dos entrevistas a especialistas en aplicaciones para restaurantes, las personas entrevistadas se encuentran detalladas en la tabla 14 y en el anexo 4, se encuentran las entrevistas detalladas a los mismos.

Tabla 14 Especialistas en aplicaciones para restaurantes

Nombre	Cargo	Compañía
Omar Osorio	Representante Comercial	Oracle – Micros
Luis Alfaro	Consultor de implementación	Inforest
Jesús Ávila	Analista de programación	

Fuente: elaboración propia

5.4.1.5. Conclusiones de entrevistas a expertos

A continuación, se detallan las conclusiones sobre las entrevistas que se sostuvieron con los expertos en restaurantes:

Tabla 15 – Conclusiones entrevistas a expertos en aplicaciones para restaurantes

Problema de investigación	Conclusiones
Identificar la participación de mercado	Micros cuenta con una participación del 30% del mercado global, la mayoría de cadenas americanas de restaurantes y hoteles utilizan Micros, tanto en la sede central como en los locales franquiciados. En el caso de Inforest, los expertos detallaron que está instalado en 700 restaurantes del Perú, los cuales pertenecen a 300 cadenas o grupos.
Validar que dentro de las funcionalidades que ofrecen se encuentran, reserva, pedido y pago	Tanto Micros, como Inforest, gestionan la reserva, pedido y pago, en ambos casos la reserva se puede utilizar desde una Tablet, por lo que las anfitrionas desde la recepción pueden visualizar las reservas. Asimismo, el pedido es una funcionalidad estándar en este tipo de software, como la gestión de la caja, para realizar las cobranzas a los clientes.
Identificar los beneficios para los clientes de la casa de software	Los beneficios para los clientes de la casa de software, están relacionados en que estos ya no requieren invertir en un área de sistemas que les provea comercio electrónico, por lo que evitan estos costos.
Identificar si es posible realizar la integración entre la solución propuesta y los sistemas de los restaurantes	En ambos casos es posible realizar la integración, por lo que si será técnicamente factible integrar la aplicación móvil propuesta en este trabajo de tesis y las aplicaciones que son usadas en los restaurantes.

Fuente: Elaboración propia

5.5. Estudio de mercado para los comensales de restaurantes

5.5.1. Definición del problema

Se ha identificado que las personas que acuden a los restaurantes, en grandes grupos de personas, tienen como principal motivo de insatisfacción la demora en la elección de los platos por parte del grupo, el tiempo de espera de los platos, o que en algunas ocasiones son servidos algunos platos y otros no, así como la demora en el proceso de pago, pues cada persona paga su cuenta y el mesero tiene que cobrar persona por persona.

Actualmente no existe un servicio a través de una aplicación que permita realizar la reserva, el pedido y el pago de lo consumido, por lo que el estudio nos permitirá conocer el nivel de aceptación por parte de los comensales.

5.5.2. Problema para la Investigación de mercado

Identificar el nivel de demanda de la aplicación, que permitirá reservar una mesa, seleccionar los platos y bebidas, para luego dividir y pagar la cuenta.

5.5.2.1. Problemas específicos

- Identificar el perfil de las personas que acuden a los restaurantes que son el objetivo del punto 5.3.
- Identificar si utilizan internet para realizar compras o pagos, frecuencia con la que salen a comer en grupo, amantes de la tecnología.
- Identificar el nivel de uso de webs y aplicaciones para realizar reservas.
- Identificar que tan satisfechos está con la reserva que actualmente realiza
- Identificar las fortalezas y debilidades del concepto. Razones.
- Identificar que mejoras o modificaciones realizar al concepto.
- Identificar qué es lo que más valoran o gustan del concepto. Razones
- Identificar que modificaciones, adiciones, sustituciones realizarían al concepto.
- Identificar las razones por las que utilizarían o no utilizarían el servicio.
- Identificar el perfil digital del cliente potencial del servicio.
 - Tipo de móvil que utiliza: Android o IOS
 - Aplicaciones de mayor uso
 - Nivel de uso de web o aplicaciones para realizar reservas

- Medio de pago que suele utilizar: Contado, tarjeta de crédito, tarjeta de debito
- Proveedor de tarjeta de Crédito: Visa, MasterCard
- Frecuencia de asistencia a restaurantes. Razones por las que asiste.
- Nivel de satisfacción con la manera de realizar reservas
- Nivel de satisfacción con el tiempo de espera para realizar la reserva
- Nivel de satisfacción con el tiempo de espera para realizar el pago
- Nivel de utilidad de la aplicación. Razones
- Nivel de Intención de uso del servicio. Razones

5.5.2.2. Métodos y herramientas de investigación

a. Investigación exploratoria cualitativa

Se realizaron dos focus group de acuerdo al cuestionario del anexo 3, con un grupo de hombres con edades entre 25 y 35 años y otro grupo de mujeres con edades entre 25 y 35 años, estos grupos fueron elegidos debido a que representan los usuarios que inicialmente pueden adoptar la solución y que cuentan con acceso a un teléfono móvil inteligente, celular, tarjeta de crédito y regularmente compran por internet.

b. Investigación exploratoria cuantitativa

Se realizó una encuesta virtual, detallada en el anexo 6, la cual fue aplicada a personas que tuvieran acceso a aplicaciones móviles, que compren por internet, y que estuvieran localizadas en Lima Metropolitana, explícitamente se dirigió a personas que vivieran o trabajaran en esta ciudad y que pertenecen a los NSE A y B y que tuviesen entre 25 y 45 años de edad.

Se consideró este rango de edad pues son los que representan el público al que nos dirigimos, con posesión de celular, uso de comercio electrónico y en el caso de los mayores de 45 años, si bien poseen un amplio poder adquisitivo, formaría parte de una segunda fase del negocio incluir a este segmento del mercado. De manera análoga sucede con los menores de 25 años los cuales no poseen un amplio mayor adquisitivo.

En esta encuesta se incluyó preguntas que nos permitieron determinar el NSE de los participantes, herramienta que es utiliza por APEIM para este propósito (Ver en Anexo 7 la herramienta para el cálculo del NSE).

5.5.2.3. Aplicación del plan de investigación

5.5.2.3.1. Focus Group

5.5.2.3.1.1. Población Objetivo

La población objetivo seleccionada cuenta con las características señaladas en la tabla 16:

Tabla 16 – Ficha técnica Focus Group

Concepto	Descripción
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Hombres y/o mujeres pertenecientes a la generación milenial (nacidos entre 1980 y el 2000) y Generación X (nacidos entre 1965 y 1981).• Específicamente entre las edades de 25 a 35 años.• Usuarios de aplicativos a través de smartphones.• De los NSE A y B.• Que laboren en los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana.• Que frecuenten restaurantes en grupos laborales, familiares o amicales.
Selección de la muestra	La selección de la muestra se realiza a través de filtros detallados en la sección de población objetivo.
Tamaño de muestra	2 focus group con la participación de 5 a 8 personas, con división por sexo.
Herramienta de recolección de datos	Guía de indagación detallada en el anexo 5
Técnica de recolección de datos	Focus Group
Período de recolección de datos	Del 3 al 5 de enero 2018

Fuente: elaboración propia

5.5.2.3.1.2. Perfil de los participantes

Según las características establecidas de la población objetivo, se realizaron 2 focus group, divididos por sexos, y considerando específicamente edades entre 25 y 35 años.

5.5.2.3.1.3. Programa y locación

Los dos focus group se realizaron en el mes de diciembre 2017, el primero en las instalaciones de la universidad Esan (Surco) y el segundo en las instalaciones de Ernst & Young (San Isidro), en ambos casos se contaron con instalaciones confortables y acogedoras para promover un dialogo coloquial entre los participantes y moderador, así mismo a los invitados se les recibió con bebidas y snacks, y al término de los focus se les

agradeció la participación con un obsequio, en la tabla 17, se observa el detalle de los focus group.

Tabla 17 – Detalle Focus Group

Grupo	Género	Edad	Día	Fecha	Hora
1	Mujeres	25 – 35 años	Miércoles	13/12/2017	19:00 hrs
2	Hombres	25 – 35 años	Martes	19/12/2017	19:00 hrs

Fuente: Elaboración propia de grupo de tesis

5.5.2.3.1.4. Moderador

Para el primer focus se eligió a Jesús Sánchez Llerena, parte del equipo del plan de negocios, Consultor Senior de FSO, en Ernst & Young, con amplia experiencia en manejo de equipos, gerencia de proyectos y relevamiento de información con clientes en diferentes industrias.

Para el segundo focus se eligió a Ronaldo González, parte del equipo del plan de negocios, Jefe de Producto, en Banco Cencosud, con amplia experiencia como capacitador, coach y manejo de equipos.

Se siguió la guía de indagación, detallada en el anexo 5.

5.5.2.4. Resultados

En la tabla 18 se muestran los resultados que se obtuvieron en ambos focus:

Tabla 18 – Resultados del focus group

Problema de investigación	Resultado
Identificación de los sistemas operativos utilizados por los smartphones de los usuarios	La mayoría de comensales cuenta con equipos con sistema operativo Android, sean equipos de marca Samsung o Huawei, en menor cantidad equipos de marca Iphone, con sistema operativo IOS. De esta manera la totalidad de comensales podrían contar con la posibilidad de descargar el aplicativo al tener como estrategia estar presente en ambas tiendas de aplicativos: Play Store y App Store.
Redes sociales más utilizadas, para la comunicación con los comensales	La totalidad de comensales utilizan tanto Facebook e Instagram indicando a la segunda red social como la más utilizada para compartir temas referidos a comidas y en donde se tiene mayor referencia a personalidades (influencers) y modas.

Problema de investigación	Resultado
Identificar aplicativos más utilizados para identificar si este tipo de dispositivos tendrán espacio disponible para descargar la aplicación de este plan de negocio	La totalidad de comensales indicaron el uso de redes sociales, y la gran mayoría dio referencia a uso de aplicativos transaccionales, sean para el uso de taxis, compra de entradas para el cine, bancos, pasajes aéreos o paquetes turísticos. Lo cual nos confirma que el público objetivo cuenta con experiencia realizando compras por medio digitales.
Identificar el uso de compras en comercio electrónico, ya sea web o celular	La totalidad de comensales han realizado compras por internet, teniendo en menor medida a los que realizaron compras y transacciones vía celular. Este indicador nos muestra lo acostumbrado que está el público objetivo a realizar este tipo de transacciones.
Identificar motivos y frecuencia de asistencia de los comensales a los restaurantes	Por unanimidad se destacó las visitas a restaurantes por ocasiones laborales, dando como frecuencia en promedio 3 veces al mes, en segundo lugar las visitas a restaurantes con amigos en promedio 1 vez al mes, y para reuniones familiares también en promedio 1 vez cada mes.
Identificar el promedio de personas que asisten para cada uno de los motivos de asistencia a restaurantes	Para los casos de eventos profesionales se tiene como promedio de asistencia 15 personas, para los eventos de amigos 10 personas y para los eventos familiares 5 personas.
Identificar el promedio de costo de la cuenta por persona, según motivo de asistencia	Para los casos de eventos profesionales se tiene como promedio de costo de cuenta S/ 60.00 por persona, para los eventos de amigos S/ 50.00 personas y para los eventos familiares S/ 40.00 por persona.
Identificar el modo y satisfacción de reserva a restaurantes	Aproximadamente la mitad de comensales realizan reservas vía telefónica, en menor medida vía web o correo electrónico, y la diferencia no realiza reservas, la mayoría se encuentran satisfechos, pero indican que si han tenido inconvenientes al tener que realizar varias llamadas para ser atendidos, o tiempos de espera a pesar de haber realizado la reserva o que no se haya atendido su solicitud, la totalidad de comensales indica que estaría dispuesto a realizar reservas si tuvieran un medio rápido y que les asegure la conformidad de la reserva.
Identificar el modo y satisfacción de la selección de pedido de la carta en los restaurantes	En promedio la mitad de los comensales no realizan con anticipación la selección de los pedidos, la otra mitad lo ha realizado alguna vez vía correo electrónico, teniendo diferentes niveles de satisfacción, dado que al realizarlo por correo electrónico no se sabe si cuenta con todos los platos de la carta o tienen que pedir la carta previamente al restaurante al no estar colgada en su web. La totalidad de comensales indicó que de existir un medio actualizado y que facilite la selección de los platos con imágenes referenciales estarían dispuestos a usarlo.
Identificar el modo y satisfacción de la forma de pago de cuentas en los restaurantes	En promedio la mitad de los comensales realiza el pago de manera independiente, la otra mitad decide elegir a una persona para realizar el pago y luego hacerle la transferencia específica por cada plato, o al haber decidido realizar el pago de manera proporcional transferirle el monto acordado a la persona que realizó el pago total. Todos indicaron que es el mayor inconveniente al realizar visitas a restaurantes en grupo, al tener demoras,

Problema de investigación	Resultado
	errores de cálculos o pagar montos adicionales cuando se decide repartir el pago en partes iguales y haber consumido menos de ese monto.
Pago por un servicio que les permita reservar, realizar el pedido y pagar la cuenta de manera rápida y sencilla	La mayoría de comensales confirmo que estaría dispuesto a aceptar algún cargo o pago por los servicios prestados al agilizar la experiencia de visitas en grupo a restaurantes, siendo el monto de mayor votación el de S/ 1.00, por encima de S/ 0.50.

Fuente: Elaboración propia

5.5.2.5. Conclusiones

Los hábitos de uso de aplicativos en las edades seleccionadas son muy similares, indiferentemente al sexo y al referimos específicamente sobre la idea de negocio, muestran interés positivo, viéndolo como una solución para sus reuniones en restaurantes, a continuación, se detallarán conclusiones de ambos focus:

Tabla 19 – Conclusiones Focus Group

Indagación	Resultado
Programa real	El 83% de los participantes de los focus han realizado compras de productos o servicios por medio de sus Smartphone, lo cual nos confirma que el público seleccionado no cuenta con mayores limitantes para realizar transacciones por esta vía. El 100% lo ha realizado por plataformas web.
Redes sociales	Dependiente el tipo de reunión se realiza o no la reserva del restaurante, pero de tener la necesidad de realizarla se prefiere la opción vía telefónica, aceptando que el uso de un app sería más sencillo al no tener el inconvenientes con la demora de atención por parte de las centrales telefónicas de los restaurantes.
Aplicativos más utilizados (cuantificar la cantidad de aplicativos transaccionales)	La totalidad de comensales indicaron el uso de redes sociales, y la gran mayoría dio referencia a uso de aplicativos transaccionales, sean para el uso de taxis, compra de entradas para el cine, bancos, pasajes aéreos o paquetes turísticos. Lo cual nos confirma que el público objetivo cuenta con experiencia realizando compras por medio digitales.
Anticipación	Dependiendo el tipo de reunión y según el tiempo que se dispone para la comida, se realiza el pedido con anticipación, pero de tener la necesidad de realizarlo, se tiene como preferencia el uso del correo electrónico, aceptando que el uso de un app con los platos actualizados sería mucho más sencillo, agregando que una ayuda visual de cada plato sería útil para su selección.
Pagos	Respecto a la forma de pago, se prefieren 2 modos de realizarla, cada uno realiza el pago de su cuenta o uno paga y luego se le realiza la transferencia a la persona que pagó. Sobre este punto el 100% de participantes considero que una manera que agilice este proceso sería de mucha utilidad al no tener demoras, errores con los cálculo

Personas que asisten para cada uno de los motivos de asistencia a restaurante que se abrazaban	El 66% de los participantes aprobó el cobro por el uso de los servicios de la plataforma presentada como plan de negocio, especificando que dependiendo del uso de las funcionalidades se les debería cobrar más o menos, es decir, que exista una diferenciación si solo lo utilizan para realizar reservas, o reservan y seleccionan el pedido o si reservan, seleccionan el pedido y pagan.
Promedio de costo de la cuenta por persona, según motivo de asistencia.	El 100% de participantes descargaría y probaría al menos 1 vez la propuesta de negocio.

Fuente: Elaboración propia

5.5.3. Investigación Cuantitativa

Se realizó una encuesta virtual, a personas trabajadoras de Lima Metropolitana, que estuviesen en el rango de edad 25 a 45 años, de los NSE A y B, que ya hayan realizado compras vía comercio electrónico, poseedores de una tarjeta de crédito o débito y que sean visitantes recurrentes a restaurantes.

Debido a que la encuesta fue virtual (encuesta detallada en el anexo 6), se aplicaron preguntas filtro, para utilizar solo aquellas encuestas que calzan dentro de los parámetros detallados, asimismo, se aplicaron las preguntas que utiliza el APEIM para determinar el NSE y algunas preguntas, de dicho cuestionario, fueron adaptadas la encuesta virtual, para facilidad del cálculo del NSE, el detalle se puede revisar en el anexo 7.

De las 708 encuesta que inicialmente logramos obtener entre el 3 y 5 de enero de 2018, se identificó que 134 no pasaron por las preguntas filtro, por lo que se excluyeron de la encuesta, quedándonos con 574 encuestas.

En la primera revisión, observamos con la guía de NSE APEIM, respuestas de los NSE A, B y C, tal como se detalla en la tabla 20.

Tabla 20 – Encuestados de NSE A, B y C

NSE	Tamaño de muestra	Error muestral
A	198	7.0%
B	309	5.6%
C	67	12.0%
Total	574	4.1%

Fuente: Elaboración propia

Debido a que nuestro público objetivo solo corresponde a los NSE A y B y sumado al error muestral del NSE C, se retiraron dichas encuestas.

Finalmente, se realizó una desagregación por edad, donde se obtuvieron los resultados, que se muestran en la tabla 21.

Tabla 21 – Resultado NSE A y B por edades

Edad	Tamaño de muestra	Error muestral
De 22 a 30 años	220	6.6%
De 31 a 44 años	245	6.3%
De 45 años a más	42	15.1%
Total	507	4.4%

Fuente: Elaboración propia

En este paso se excluyeron a las personas de 45 años, ya que no forman parte del público objetivo y además no alcanzan una muestra representativa, finalmente la muestra que cumple con el público objetivo es de 465 personas, lo que nos brinda un error máximo permisible de 4,55%.

5.5.3.1. Métodos e instrumentos

El método utilizado fue entrevistas virtuales a personas que cumplan con el público objetivo que hemos definido como potenciales usuarios del servicio a desarrollar.

Se utilizó la siguiente ficha técnica:

Tabla 22 – Ficha técnica investigación cuantitativa a comensales

Objetivo del estudio	Recoger los hábitos y las actitudes hacia el internet, uso de aplicativos. Indagar las herramientas para poder reservar mesas en los restaurantes.
Población objetivo	Personas que pertenecen a NSE A y B de la ciudad de Lima, con edades entre 25 y 45 años, que asisten a restaurantes por lo menos una vez al mes de manera grupal, mínimo 5 personas, que cuenten con smartphone y que realicen pagos por Internet.
Tamaño de muestra	465 encuestas a potenciales usuarios del servicio
Nivel de confianza y margen de error	Nivel de confianza 95% y margen de error de 4,55%
Herramienta de recolección de datos	Cuestionario semi estructurado (Anexo 6)
Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual a través de redes sociales
Período de recolección de datos	Del 3 al 5 de enero 2018

Fuente: Elaboración propia

5.5.3.2. Conclusiones a las encuestas de los usuarios

A continua se muestran las conclusiones del estudio cuantitativo, se puede observar el informe completo en el Anexo 7

Tabla 23 – Conclusiones a las encuestas de los usuarios

Objetivos	Hallazgos
Determinar el nivel de uso de aplicaciones	El 88,0% de las personas utiliza aplicaciones móviles para comprar productos y/o servicios, siendo ligeramente mayor este uso en el NSE A con 92,0% sobre el 85,6% del NSE B.
Determinar el nivel de intención de uso de aplicaciones	Al 12,0% que no utilizan aplicaciones móviles, se les consulto si estarían dispuestos a utilizar aplicaciones móviles para comprar productos y/o servicios y el 100,0% contestó afirmativamente.
Determinar el nivel de uso de webs y aplicaciones para realizar compras	Sobre el 88,0% de los que ya utilizan las aplicaciones móviles, se identificó que el 58.4% utiliza tanto la plataforma web como de aplicaciones para realizar compras, mientras que el 1.2% no realiza compras por aplicaciones o página web.
Determinar las aplicaciones de mayor uso	A las personas que utilizaban aplicaciones se les consulto sobre las aplicaciones que más utilizaban, destacándose que el más utilizado era el de las aplicaciones para comprar entradas al cine (91,2%), seguida de compras para eventos (83,5%) y luego el servicio de taxis (72,7%) y muy detrás, menos de la mitad de las personas, utilizan las aplicaciones para realizar reservas en restaurantes (44,7%).
Medio de pago que suele utilizar	El uso de la tarjeta de crédito en el NSE A es de 61.3%, índice que es mayor al del NSE B, con 43%.
Frecuencia de asistencia a restaurantes	Las personas de los NSE A y B, realizan visitas intensivas a restaurantes, el 55,5% de estos van a un restaurante por lo menos una vez a la semana.
Manera de realizar reservas	El 49,5%, de las personas que asisten a los restaurantes, realiza reservas mediante una llamada telefónica mientras que un 38,3% no hace ningún tipo de reserva, ya que asiste directamente al local y un 14,3% realiza una reserva mediante una página web o una aplicación.

Objetivos	Hallazgos
Manera de realizar el pedido	El 84,7% de las personas realiza el pedido cuando llega al local y un significativo 9,0% lo hace por correo electrónico, asimismo existe un 4,9% que aún lo realiza por vía telefónica
Manera de realizar el pago	El 57.2% de personas, realiza el pago de forma individual, generando pérdida de tiempo tanto para el restaurante como malestar al usuario, la segunda modalidad que prevalece con el 31,8% es el método, por el cual una persona paga y luego se coordina para hacer la devolución, finalmente el 9,5%, recoleta el dinero y luego realiza el pago, lo que perjudica al restaurante por la demora en que este proceso puede incurrir.
Nivel de uso de la aplicación	Sobre la aplicación, el concepto tiene una alta acogida, el 58,5% de las personas definitivamente lo utilizaría, mientras que un 33,1% posiblemente lo utilizaría y 8,4% tienen cierta duda.
Nivel de Intención de pago por el uso del servicio	<p>Sobre la intención de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Del 58.5% que definitivamente utilizaría la aplicación, el 61.8% está dispuesto a pagar S/.1, 1% de la cuenta o 1% si la cuenta es mayor a S/.100. - Del 33.1% que posiblemente utilizaría la aplicación, el 51.9% está dispuesto a pagar S/.1, 1% de la cuenta o 1% si la cuenta es mayor a S/.100. - Del 8.4% que tienen cierta duda de utilizar la aplicación, el 33.3% está dispuesto a pagar S/.1, 1% de la cuenta o 1% si la cuenta es mayor a S/.100.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6 Estimación de la demanda

Sobre la base de la investigación de mercado, se estimará el tamaño del mercado potencial, es decir, nuestro mercado objetivo, personas entre 25 y 45 años de los NSE A y B que residen en las zonas 6 y 7 y que utilicen aplicaciones móviles, que demandarían el servicio de reserva, pedido y pago de servicios de restaurantes a través de nuestra aplicación móvil para finalmente hacer una estimación de la demanda y evaluar si es atractiva y sustentable para la viabilidad del presente plan de negocios.

Para calcular la estimación de la demanda se ha empleado el método de cálculo del mercado potencial total, donde intervienen el número de potenciales usuarios, la cantidad media de uso por usuario y el precio a pagar por el servicio.

Para esto primero se ha estimado el tamaño de mercado, es decir, la población aproximada de personas entre 25 y 45 años del NSE A y B que viven en las zonas 6 y 7 para lo cual se ha empleado los datos del estudio de niveles socioeconómicos 2016 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2017).

Asimismo, se ha detallado las conclusiones sobre la aceptación de la idea de negocio por los restaurantes.

6.1. Limitaciones

Las personas entre 25 y 45 años del NSE A y B que viven en otras zonas pero que trabajan en las zonas 6 y 7 son clientes potenciales que demandan servicios de reserva, pedido y pago de servicios de restaurantes al acoplarse a las actividades que con sus compañeros realizan en grupo. Asimismo, las personas entre 25 y 45 años del NSE C que trabajan en la zona 6 y 7 se asemejan al NSE B según la encuesta aplicada, sin embargo, de la muestra realizada esta información no es representativa.

Para efectos del cálculo del tamaño de mercado, así como del mercado potencial y estimación de demanda no se ha considerado las dos poblaciones antes descritas, sin embargo, es necesario aclarar que para este plan de negocio hemos tomado la población más representativa, sin embargo la solución tecnológica estará disponible para aquellos

usuarios donde se presenten los problemas considerados en el capítulo 1, relacionados a optimizar la experiencia del cliente y maximizar la rotación de las mesas en restaurantes.

6.2. Estimación del tamaño del mercado

A partir de los datos estadísticos del estudio de niveles socioeconómicos 2016 de ([APEIM], 2017) se elaboró una estimación del público objetivo el cual está definido por las personas entre 25 y 45 años de edad de los NSE A y B de Lima Metropolitana que viven en las zonas 6 y 7 el cual se muestra a continuación en los siguientes cuadros:

Tabla 24 – Cálculo del tamaño del mercado

Población Lima Metropolitana 2017* (1)	10,190,922		
* APEIM			
	NSE A	NSE B	Total
Población Lima Metropolitana (%) (2)	4.4%	24.5%	
Población Lima Metropolitana (Personas) (3) = (1) * (2)	448,400.57	2,496,775.89	2,945,176
Población de Zona 6 (%) * (4)	16.9%	12.4%	
Población de Zona 7 (%) * (5)	55.6%	13.4%	
Población de Zona 6 (Personas) (6) = (3)* (4)	75,780	309,600	385,380
Población de Zona 7 (Personas) (7) = (3) * (5)	249,311	334,568	583,879
Población de Zona 6 + Zona 7 (Personas) (8) = (6) + (7)	325,090	644,168	969,259
* APEIM			

Fuente: elaboración propia

Tabla 25 – Población por grupos de edad y NSE – Lima Metropolitana

Población por Grupo de Edad y NSE - Lima Metropolitana - APEIM 2017

	NSE A	NSE B	
18-25 (%) (9)	9.20%	13.70%	
26-30 (%) (10)	6.70%	7.50%	
31-35 (%) (11)	8.10%	6.90%	
36-45 (%) (12)	16.30%	12.80%	
	NSE A	NSE B	Total
18-25 (Personas) (13) = (8) * (9)	29,908	88,251	118,159
26-30 (Personas) (14) = (8) * (10)	21,781	48,313	70,094
31-35 (Personas) (15) = (8) * (11)	26,332	44,448	70,780
36-45 (Personas) (16) = (8) * (12)	52,990	82,454	135,443
Total (Público objetivo) (17) = (13) + (14) + (15) + (16)	131,011	263,465	394,476

Fuente: elaboración propia

Así tenemos que el mercado potencial son 394,476 personas potenciales usuarias de la aplicación para el servicio de reserva, pedido y pago en restaurantes en Lima Metropolitana.

6.3. Variación del tamaño del mercado

Para realizar el cálculo del crecimiento del tamaño del mercado se tomó de APEIM 2015 y 2017 y se calculó la variación entre estos períodos periodo y calculó la variación promedio anual, y se utilizó esta para proyectar el crecimiento anual del mercado en la estimación de la demanda.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la tasa de crecimiento.

Tabla 26 – Cálculo de la variación del tamaño del mercado

	2015	2017
Población Lima Metropolitana*	10,269,613	10,190,922

*APEIM (2015) (2017)

Zona	2015					2017					Var. anual %
	NSE A % *	NSE A Personas	NSE B % *	NSE B Personas	Total	NSE A % *	NSE A Personas	NSE B % *	NSE B Personas	Total	
Población Lima Metropolitana	4.7%	482,672	19.7%	2,023,114	2,505,786	4.4%	448,401	24.5%	2,496,776	2,945,176	8.8%
Zona 6	24.8%	119,703	12.5%	252,889	372,592	16.9%	75,780	12.4%	309,600	385,380	1.7%
Zona 7	45.6%	220,098	16.8%	339,883	559,981	55.6%	249,311	13.4%	334,568	583,879	2.1%
Total personas Zona 6 y 7	70.4%	339,801	29.3%	592,772	932,573	72.5%	325,090	25.8%	644,168	969,259	2.0%

*APEIM (2015) (2017)

Fuente: Elaboración propia

6.4. Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda

Sobre la base de la estimación del tamaño de mercado se estimó el mercado potencial. De acuerdo al público objetivo definido en la ficha técnica de investigación y las consultas realizadas, se aplicaron los siguientes filtros sobre el mercado potencial, personas entre 25 y 45 años del NSE A y B, que residen en las zonas 6 y 7, poseen Smartphone, utilizan aplicativos móviles o estarían dispuestas a utilizarlos, y estarían interesadas en usar nuestra aplicación móvil y pagarían cuando realizan uso de las funcionalidades. En la tabla 27 se

muestra como se aplicaron los filtros y el resultado del mercado objetivo que es de 194,159 personas.

Tabla 27 – Mercado potencial luego de filtrar con la ficha del mercado objetivo

	NSE A	NSE B	Total	
Tamaño del mercado	131,011	263,465	394,476	
Mercado potencial - personas que utilizarían la aplicación Appetito				
Usuario en porcentaje	NSE A	NSE B	% del mercado objetivo que usaría la APP	% Que está dispuesto a pagar
Uso de aplicaciones móviles	92.0%	85.6%	88%	
Sí, definitivamente usaría la aplicación	59.8%	57.7%	58.5%	61.8%
Sí, posiblemente usaría la aplicación	31.0%	34.4%	33.1%	51.9%
Posiblemente sí, posiblemente no utilizaría la aplicación.	9.2%	7.9%	8.4%	33.3%
Uso de aplicaciones móviles	120,469.63	225,438.88	345,909	
Sí, definitivamente usaría la aplicación	72,005	130,150	202,155	124,861
Sí, posiblemente usaría la aplicación	37,387	77,470	114,858	59,666
Posiblemente sí, posiblemente no utilizaría la aplicación.	11,078	17,818	28,896	9,632
Total	120,470	225,439	345,909	194,159

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la base del público objetivo definido, se elaboraron tres escenarios, optimista, conservador y pesimista, los cuales tienen como objetivo limitar la cantidad de personas del público objetivo que se podrá captar, en la tabla 28 se detallan estos factores y su significado, es que de las 194,159 personas del público objetivo, en el escenario optimista solo se podrá alcanzar como máximo el 95%, en el caso del escenario conservador, como máximo se alcanzará el 88% y en el caso del escenario pesimista solo se alcanzaría al 38% del público objetivo.

Tabla 28 - Factores optimista, conservador y pesimista

Mercado potencial - personas que utilizarían la aplicación Appetito	Factor de crecimiento optimista		Factor de crecimiento conservador		Factor de crecimiento pesimista	
	<u>Factor</u>	<u>% crecimiento optimista</u>	<u>Factor</u>	<u>% crecimiento Conservador</u>	<u>Factor</u>	<u>% crecimiento pesimista</u>
Sí, definitivamente usaría la aplicación	100%	58.49%	100%	58.49%	50%	29%
Sí, posiblemente usaría la aplicación	100%	33.12%	80%	26.49%	20%	7%
Posiblemente sí, posiblemente no utilizaría la aplicación.	50%	4.19%	40%	3.35%	20%	2%
		95.8%		88.3%		38%

Fuente: elaboración propia

Sobre la base del mercado potencial, se ha identificado la demanda del servicio, la cual está compuesta por aquellas personas que asisten a los restaurantes, con una frecuencia determinada, sea esta cada quince días, una vez por semana, entre dos y tres veces por semana o de manera diaria, este factor es el que permite identificar la demanda. En la tabla 29 se puede visualizar el cálculo del factor de frecuencia de uso.

Tabla 29 - Factor de frecuencia de uso

Ocasiones de consumo o uso del servicio					
1 vez cada quince días	40.0%	=====>	2	veces al mes	0.8
1 vez por semana	38.8%	=====>	4	veces al mes	1.55
Entre 2 a 3 veces por semana	20.0%	=====>	10	veces al mes	2
No voy a restaurantes	0.6%				
Diario	0.6%	=====>	20	veces al mes	0.125
Factor de frecuencia de uso:					4.475

Fu

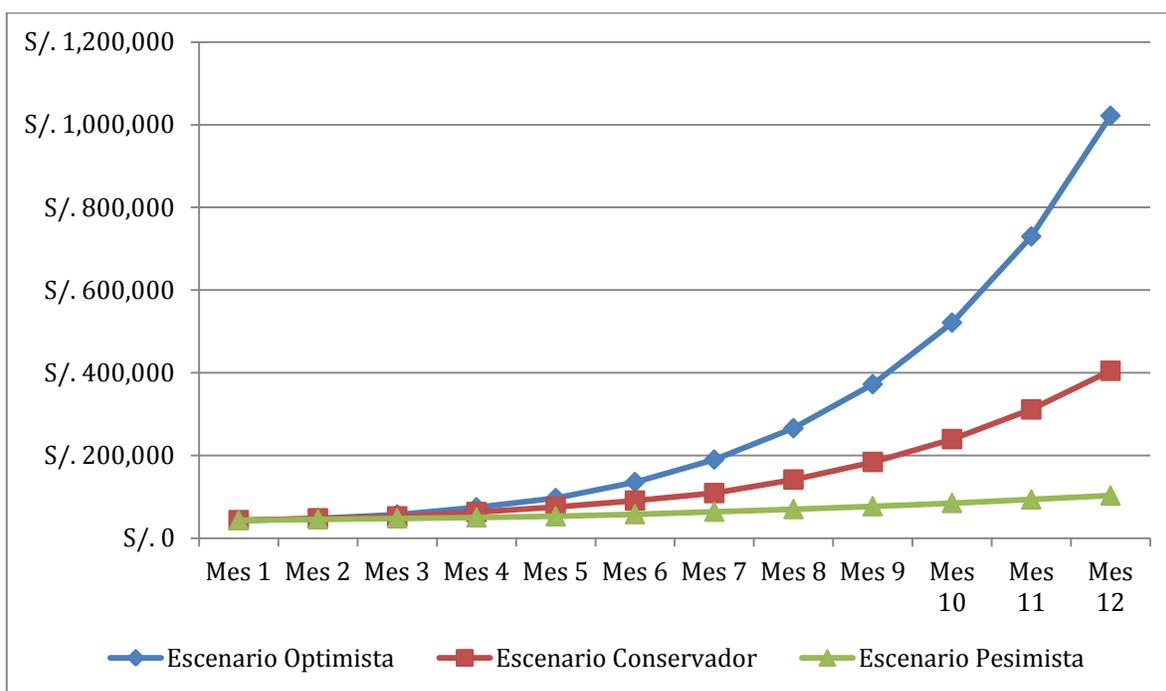
ente: elaboración propia

Para el cálculo del mercado potencial y estimación de demanda se proyectaron tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. Las variables que se han considerado para realizar estos escenarios fueron:

- El factor que limita el alcance del público objetivo detallado en la tabla 28 aplica sobre el mercado potencial, para los escenarios optimista, conservador y pesimista.
- De acuerdo a Torrent (2009), las empresas del tipo orquestación de redes, tienen dos comportamientos, o son un círculo virtuoso donde el crecimiento es exponencial o se comportan como un círculo vicioso donde el servicio tiene una penetración inicial para

luego decaer y dejar de ser una empresa atractiva, flujo que se puede visualizar en la figura 3 – externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio, por lo tanto para el primer año de penetración del servicio se ha planteado una curva virtuosa de crecimiento similar a la teoría para los escenarios optimista y conservador y de manera opuesta una curva viciosa para el escenario pesimista, la cual se puede observar en la figura 7 – crecimiento en el primer año, optimista, conservador y pesimista, asimismo al final del primer año en el escenario optimista se espera tener un 23.1% de participación, en el caso del conservador será del 9.1%, valores sobre los cuales se proyectará el crecimiento para los próximos años.

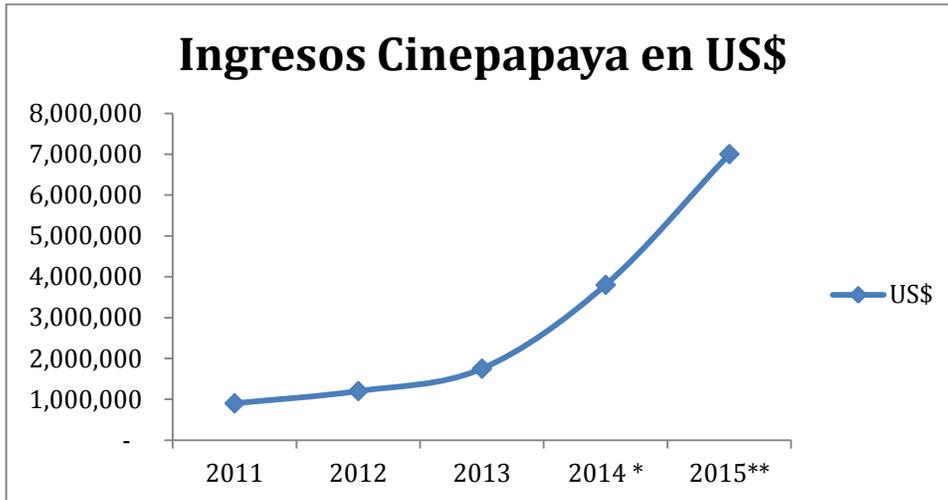
Figura 7 – Crecimiento en el primer año, optimista, conservador y pesimista



Fuente: elaboración propia

- De manera complementaria se ha replicado esta curva, para la estimación de la demanda de los años 1 al 5, basado en el crecimiento que tuvo cinepapaya, los cuales han sido extraídos de Burgos (2014), la curva de crecimiento se puede observar en la figura 8:

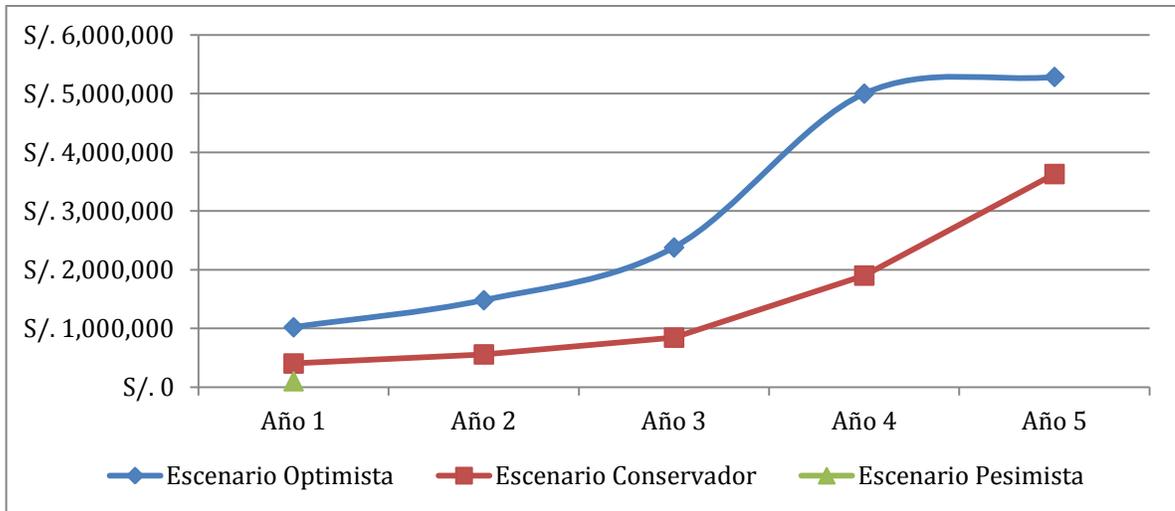
Figura 8 - Ingresos de Cinepapaya



Fuente: elaboración propia, basada en Burgos (2014)

Sobre la base de dicha curva se elaboró el escenario conservador, la cual tiene las mismas tasas de crecimiento y en el caso del optimista se ha incrementado el crecimiento en un 20% adicional al que presentó cinepapaya, En la figura 9 se puede ver la tasa de crecimiento de los escenarios optimista y conservador y el decaimiento o fin del escenario pesimista.

Figura 9 - Crecimiento de escenarios optimista, conservador y pesimista



Fuente: Elaboración propia

- La tasa de crecimiento que se utiliza para el mercado potencial es del 2%, tal como se detalla en la tabla 26.
- Se estimó las ocasiones de consumo a los restaurantes considerando los resultados del estudio detallados en la tabla 29.
- De acuerdo a los resultados del estudio estamos considerando como comisión S/. 1.00 para aquellos usuarios que si utilizarán la aplicación y que están dispuestos a pagar por el uso de la misma., el detalle se puede observar en el capítulo 8, en el mix de marketing estrategia de precio.
- Asimismo, de acuerdo al capítulo 8, en el mix de marketing estrategia de precio, se detalla que la comisión a los restaurantes será de S/.4.00

A continuación, se detalla la demanda potencial para el escenario optimista en la tabla 30.

Tabla 30 - Demanda potencial estimada - escenario optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	197,688	201,576	205,541	209,584	213,706
Mercado potencial con factor optimista	189,398	193,123	196,922	200,795	204,744
Factor de crecimiento del mercado		40.0%	55.0%	140.6%	101.1%

Penetración del Servicio (%)	23.1%	31.7%	48.2%	95.8%	95.8%
Penetración del Servicio (Personas)	45,658	63,921	99,077	200,795	204,744
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	204,318	286,045	443,370	898,558	916,231
Comisión a usuarios	S/. 204,318	S/. 291,766	S/. 461,282	S/. 953,557	S/. 991,758
Comisión a restaurantes	S/. 817,272	S/. 1,190,406	S/. 1,919,673	S/. 4,047,688	S/. 4,294,044
Total	S/. 1,021,590	S/. 1,482,172	S/. 2,380,955	S/. 5,001,244	S/. 5,285,802

Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla la demanda potencial para el escenario conservador en la tabla 31.

Tabla 31 – Demanda potencial estimada – escenario conservador

Demanda Potencial Estimada - Escenario Conservador					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	197,688	201,576	205,541	209,584	213,706
Mercado potencial con factor conservador	174,646	178,081	181,584	185,155	188,797
Factor de crecimiento del mercado		33.3%	45.8%	117.1%	84.2%
Penetración del Servicio (%)	9.1%	12.0%	17.1%	36.4%	65.8%
Penetración del Servicio (Personas)	18,088	24,117	35,171	76,370	140,682
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	80,943	107,923	157,388	341,758	629,553
Comisión a usuarios	S/. 80,943	S/. 110,082	S/. 163,747	S/. 362,676	S/. 681,449
Comisión a restaurantes	S/. 323,770	S/. 449,134	S/. 681,449	S/. 1,539,498	S/. 2,950,489
Total	S/. 404,713	S/. 559,216	S/. 845,196	S/. 1,902,174	S/. 3,631,937

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en el caso del escenario pesimista, se considera que luego del primer año no se continuará la operación, por lo que la demanda solo se ha calculado para el primer año de acuerdo a la figura 9 – crecimiento de escenarios optimista, conservador y pesimista.

6.5. Aceptación de restaurantes

Sobre la base de las entrevistas con los expertos en sistemas de información, comentan, sobre su experiencia y estiman que el mercado total de restaurantes con los dos sistemas INFOREST y MICROS, asciende a 700 ocales, por lo tanto este sería el mercado inicial, asimismo existen otros sistemas que para la fase inicial no serían considerados y para los cuales se desarrollarán interfaces luego del primer año de operación, asimismo, detallan que sus clientes constantemente están innovado y requieren el comercio electrónico, por lo que la alianza con socio de negocios estratégico que provea todo este mecanismo es necesaria.

Finalmente, los expertos en restaurantes detallaron la necesidad de contar con plataformas de comercio electrónico, ya que existe la iniciativa de atender y formar parte de mundo digital.

CAPÍTULO 7 Análisis Estratégico

En el presente capítulo se identificará y analizará los factores internos y externos que ejercen influencia en el desarrollo del negocio, para esto se utilizará las siguientes herramientas: SEPTTE, las cinco fuerzas de Porter y el modelo de negocio CANVAS.

Con los resultados se podrá determinar las oportunidades y restricciones del negocio que permitirán elaborar las estrategias necesarias para una buena toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

7.1. Análisis SEPTTE

Tabla 32 – Análisis SEPTTE

Factores	Condiciones	Efecto
Socioculturales	<p>En muchas organizaciones se puede tener a tres generaciones distintas trabajando juntas, los Baby Boomers (personas nacidas entre los años 1946 y 1964), la Generación X (personas nacidas entre los años 1960 y 1984) y los Millennials (personas nacidas entre los años 1980 y 1997). En el caso de Perú se consideran millenials a las personas nacidas entre los años 1981 y 2000; la razón del desfase de la generación Y peruana responde a la lenta penetración de la era digital.</p> <p>Los millenials peruanos han convivido con el internet y la tecnología desde su niñez. Presentan ciertos compartimientos al momento de realizar compras, tienen en cuenta al precio y la calidad y la marca debe ser exclusiva. Usan como referencia los comentarios de otras personas para decidir su compra. Han convertido al smartphone en parte importante de su quehacer diario, la utilizan para diferentes actividades, para comunicarse, para compartir información, para hacer pagos y compras, son fieles a una marca y buscan continuamente el último modelo del Smartphone. (Begazo y Fernandez, 2015).</p>	Positivo
	<p>Entre las opciones de entretenimiento de los millenials están, conocer nuevos lugares, degustar gastronomía diferente, descubrir y usar los equipos tecnológicos recientes como videojuegos o realidad virtual, asistir a eventos sociales exclusivos y masivos, con frecuencia asisten a lugares sofisticados que fueron recomendado por alguien de su entorno. (Begazo y Fernandez, 2015).</p>	Positivo
	<p>El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN PERU, ha proyectado que en los siguientes 10 o 15 años la población económicamente activa del Perú estará cargada de personas millenials, ya que serán alrededor de 7 millones de personas; también indican que para el 2025 al 2030, más del 60% de la fuerza laboral estará conformado por nativos digitales; es decir, por millenials y post millenials.</p>	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	La percepción de inseguridad en Lima desde febrero 2016 a abril 2017 ha disminuido de un 90,3% a un 88,3%. Las consecuencias de la inseguridad son el cierre de restaurantes y la posible disminución de comensales a los establecimientos. (Encuesta de la seguridad en Lima DATUM, 2017). En sus declaraciones, Carlos Basombrío, Ministro del Interior (2017), menciona que se está realizando trabajos en conjunto entre la población y la policía y se ha tenido un avance importante en la desarticulación de bandas organizadas, pero queda mucho trabajo por hacer.	Negativo
Económicos	El PBI de Perú en el 2016 tuvo un crecimiento del 4%, el 2017 habría crecido un 2,7%, y se prevé que el año 2018 y 2019 se vuelva a tener un crecimiento de 4%, impulsados por el consumo interno y la inversión en obras de infraestructura, debido a los trabajos de reconstrucción en las zonas afectadas por el fenómeno de El Niño ocurrido a inicios del año 2017 y también debido a las obras de infraestructura por los Juegos Panamericanos Lima 2019. (Werner, 2018).	Positivo
	Los especialistas económicos de dos entidades bancarias más importantes del Perú BCP y BBVA prevén que el crecimiento del PBI será ligeramente menor al calculado por el FMI debido al ruido político a finales del año 2017 con la posible vacancia del Presidente Pedro Pablo Kuczynski y los casos de corrupción de la empresa Odebrecht, pero manifiestan que la confianza de los empresarios se mantendrá. Según lo mencionado por los expertos en Perú se tendrá un impulso en el consumo interno, lo que podría mejorar los ingresos de las personas y en consecuencia, incrementaría la disponibilidad de dinero para gastos adicionales en diversión y alimentación.	Positivo
	Para los empresarios que desean iniciar un negocio como restaurantes se presenta un buen escenario, el segmento restaurantes viene manteniendo un crecimiento promedio de 1,10% en lo que va del año 2017, mientras que en 2015 tuvo un crecimiento de 2.94% y el año 2016 un crecimiento de 2,40%, siendo Lima la ciudad donde se concentra la mayor cantidad de restaurantes. (Reporte trimestral [INEI], 2017)	Positivo
	En Lima Metropolitana, se ha tenido un incremento de las personas que pertenecen a los NSE A, B y C que en conjunto representan un 68,9% del total de personas encuestadas en el 2016, un valor mayor al 66% del 2014. El porcentaje de personas que pertenecen al NSE B ha tenido el mayor incremento en estos dos años de un 18,4% en 2014 a un 21,7% el 2016. (Niveles socioeconómicos [APEIM], 2016).	Positivo
Tecnológicos	El mercado de aplicaciones en el Perú al igual que en el resto de Latinoamérica y el mundo ha tenido un vertiginoso crecimiento debido al incremento del acceso a internet y a dispositivos móviles. Todas las personas con un teléfono móvil y con acceso a internet en algún momento han utilizado un aplicativo. En el Perú se tiene una gran oportunidad de desarrollar plataformas digitales y aplicativos para satisfacer necesidades inmediatas de las personas, los aplicativos más utilizados son de mensajería, redes sociales, música, juegos, noticias y revistas y se viene incrementando el uso de aplicativos para compra de entradas, reservas y publicidad.	Positivo
	En el Perú se ha tenido un incremento en el uso de internet a setiembre 2016 con un 53% que significa un incremento de 5%, respecto a octubre 2015. El nivel socioeconómico A y B presentan un mayor porcentaje en el uso de internet 81%. (Planeamiento digital [GFK], 2016).	Positivo
	En Perú se ha incrementado el uso de equipos electrónicos, el 58% de la población cuenta con al menos una PC, laptop, smarthphone o tablet, y la	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	frecuencia de uso de internet en los usuarios intensivos se ha incrementado usándolo de 5 a 7 días a la semana.	
	Actualmente en el Perú el dinero efectivo es el medio de pago con mayor hábito, pero la frecuencia de uso de otras alternativas se viene incrementando. El 9% del mercado de transacciones se realiza sin efectivo, y de este porcentaje el 7.2% corresponde al uso de tarjetas de crédito y débito. El porcentaje estimado de transacciones hechas por consumidores mediante medios de pago digitales distintos en el Perú, equivale al 1%, según (McKinsey, 2016).	Negativo
Legales	Innovate Perú apuesta por promover la generación y consolidación de nuevas empresas que ofrezcan productos y servicios innovadores, esta entidad cofinanciará estos emprendimientos. El Estado ha invertido desde el 2013 más de S/ 20 millones en 306 emprendimientos basados en innovación en 18 regiones del país. Los costos y tiempos para registrar una empresa en el Perú se están reduciendo gracias a las gestiones del Ministro de la Producción. (Olaechea Ministro de la Producción de Perú, 2017).	Positivo
	En el Perú existen leyes que buscan regular el uso de internet en protección de los menores de edad, leyes para proteger la información personal de las personas y protección contra delitos informáticos, pero no se cuenta con leyes o normas que regulen el uso de aplicativos lo cual representa un riesgo para el usuario y una razón por las que se deberá preocupar, lo que ocurre actualmente es que al descargar un aplicativo en el smartphone se aceptan las condiciones para su uso, cediendo muchos derechos de uso de los datos personales. En algunos países se están tratando de aprobar leyes y normas para regular el uso de UBER, pero no evalúan la regulación de este tipo de mercado.	Negativo

Fuente: Elaboración Propia

7.2. Análisis de las fuerzas competitivas

Mediante el análisis de las Cinco fuerzas de Porter se medirá el nivel de competencia de nuestro plan de negocio, se identificará a los competidores directos que tengan o puedan desarrollar servicios similares. Se identificará a los proveedores claves con los cuales se tendrá que afianzar la relación comercial y reconocerlos como socios estratégicos. Se verificará la existencia de servicios similares o sustitutos que puedan ser del gusto de los clientes potenciales y en consecuencia disminuir la demanda del servicio ofrecido.

Tabla 33 – Análisis de las fuerzas competitivas

Fuerza	Características
Nuevos competidores	La barrera de acceso a sector tecnológico es baja, no existen restricciones para el ingreso, la inversión inicial no es alta y se tiene un mercado que necesita de opciones nuevas e innovadoras para realizar sus tareas diarias de manera sencilla, rápida y segura. Entre los nuevos competidores podemos citar: <ul style="list-style-type: none"> - Plataformas fuera del país que tengan atributos similares y puedan extender sus operaciones en el Perú. - Las plataformas identificadas que realizan el proceso de reserva o pago en otros sectores como los hoteles que pueden ingresar al rubro restaurantes.

Fuerza	Características
	<ul style="list-style-type: none"> - Los restaurantes que cuentan con sistemas aislados de reserva, de pedido y de pago y desean integrarlos en una sola plataforma.
Competidores actuales	<p>Actualmente en el Perú no se tiene un aplicativo con todos los atributos que se desarrollarán en el aplicativo del presente plan de negocio. Pero se podría mencionar que los principales competidores actuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las reservas por teléfono, por correo o mediante la web, esta actividad generalmente se encarga a una persona y resulta el medio más directo y fácil hasta ahora. - La costumbre de las personas de asistir de manera directa al restaurante, esperar por una mesa y esperar para ordenar sus platos. - El pago en efectivo de la cuenta, debido a la desconfianza de afiliar la tarjeta de crédito a un medio de pago electrónico. - Actualmente se tiene identificado dos plataformas de regular aceptación en el mercado para la reserva de mesas, la peruana Mesa 24/7 y la argentina Restorando, que posiblemente más adelante desarrollen el proceso de pago.
Proveedores	<p>El servicio de almacenamiento de información ha sido trasladado a la nube, eliminando los servidores y equipos físicos que ocupaban espacio en las oficinas y limitaban la portabilidad de la información, al existir en el mercado entre seis y diez empresas que ofrecen este servicio, el nivel de negociación es baja. Para la creación e inscripción de empresas en el Perú se deberá realizar muchos trámites y se deberá tener el asesoramiento necesario para la firma de convenios y contratos, el nivel de negociación es baja el existir alta oferta de este servicio. Los proveedores en estos dos casos podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las empresas que nos proporcionarán el espacio en la nube para el almacenamiento de información. - El asesoramiento jurídico para la inscripción de la empresa y la firma de los diferentes convenios con los restaurantes, con las plataformas de pago y especificar las condiciones de uso del aplicativo para el usuario.
Producto sustituto	<p>En este caso el nivel de negociación es bajo, ya que se ofrece una experiencia distinta al comensal que podrá realizar la reserva en el restaurante de su preferencia, realizar el pedido con anticipación y finalmente realizar el pago de manera rápida y fácil.</p> <p>Entre los sustitutos podemos nombrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los establecimientos que ofrecen el servicio de comida por delivery. - Las comidas pre elaboradas de rápida preparación ofrecidas en los supermercados.
Clientes	<p>Para el plan de negocio los clientes son los comensales y los dueños o administradores de los restaurantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los comensales tienen un bajo nivel de negociación, debido a la cantidad de personas que utilizarían el aplicativo, pero en caso de ser un influencer si tendría mayor poder de negociación. Según nuestra encuesta los usuarios del aplicativo en un mayor porcentaje están entre las edades de 25 a 45 años y son del NSE A y B. - Los restaurantes tienen un alto nivel de negociación dependiendo del porcentaje de mesas ofrecidas para reservas, el poder de negociación se incrementa cuanto mejor prestigio tiene el restaurante. - En el caso de los restaurantes pequeños tienen un nivel de negociación medio, ya que puede influir su necesidad de hacerse conocidas en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Matriz EFE

Tabla 34 – Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Incremento del consumo interno, debido al impulso de las obras de infraestructura e inversión pública	0.05	4	0.2
2. Incremento de los ingresos mensuales de las personas del NSE A, B y C y el incremento del porcentaje de sus ingresos asignado a alimentación	0.1	3	0.3
3. Incremento de personas que hacen uso de Smartphone, internet y aplicativos	0.2	4	0.8
4. Incremento de la cantidad de restaurantes y su interés por ofrecer un mejor servicio a los comensales	0.1	2	0.2
Amenazas			
1. En Perú no se cuenta con normatividad sobre el uso de aplicativos y el uso de los datos del usuario	0.05	2	0.1
2. La exigencia de los usuarios digitales que pueden ser fieles a ciertas marcas, pero también se pueden cambiar a otra marca mejor	0.2	3	0.6
3. Existencia de aplicativos que realizan la reserva y podrían desarrollar el proceso de pedido y pago	0.1	3	0.3
4. El bajo nivel de acceso de las personas al pago electrónico, por temor o desconocimiento	0.1	1	0.1
5. Mantener o incrementar el uso de los medios actuales para la reserva y pedido, correo, teléfono o asistir de manera directa	0.1	3	0.3
TOTAL	1		2.9

Fuente: elaboración propia

7.4. Acciones estratégicas

Tabla 35 – Acciones Estratégicas

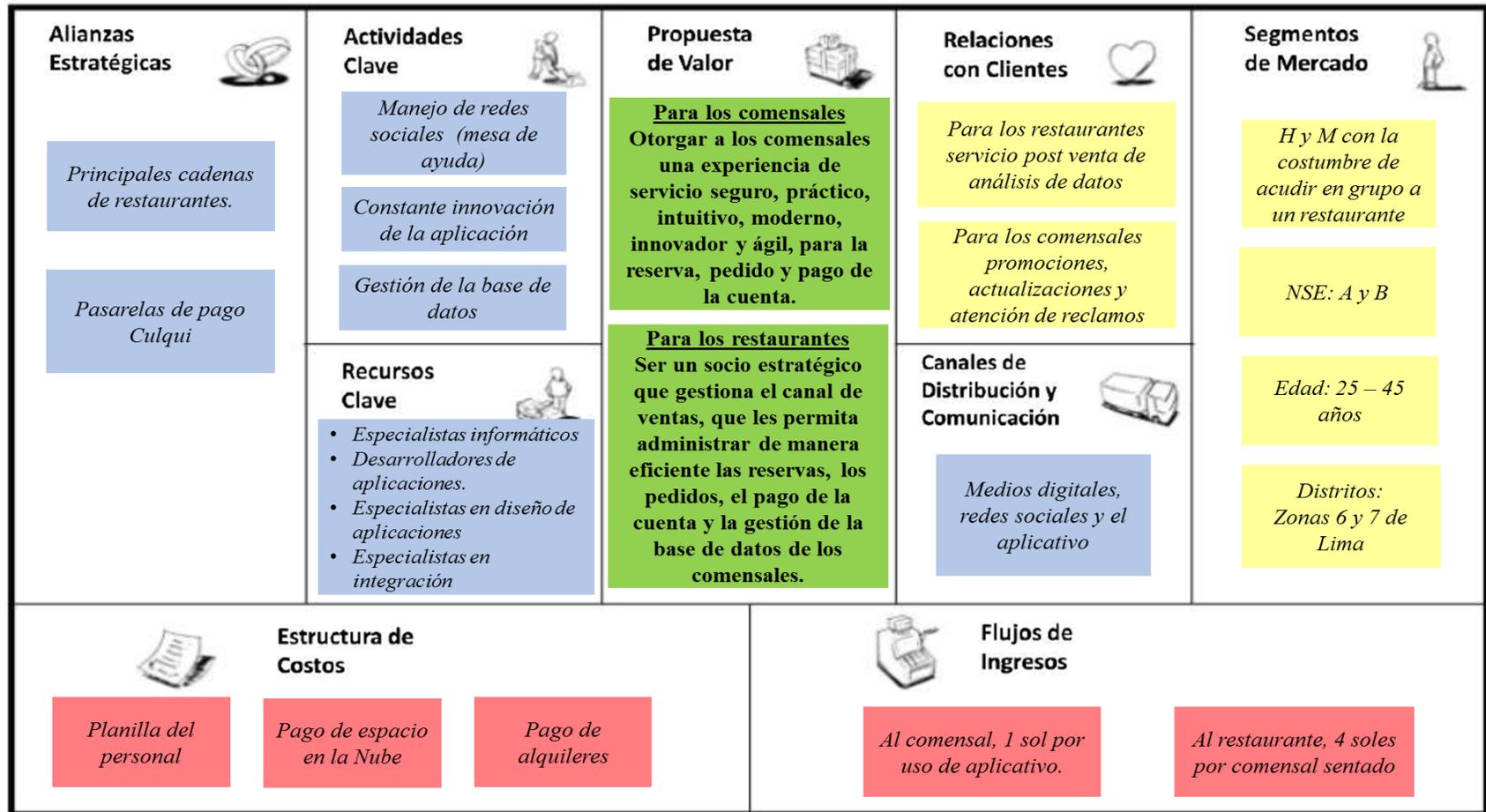
Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Negociación comercial con los restaurantes identificados como potenciales clientes.	Se realizarán visitas continuas a los restaurantes identificados como socios estratégicos iniciales, se realizarán demostraciones del aplicativo para un mejor entendimiento.	ALTO
Gestión de crisis	Se elaborará el plan de contingencia para gestionar crisis a nivel reputación, principalmente por tendencias negativas en las redes sociales.	MEDIO
Estrategia de posicionamiento orgánico. Marketing Digital	Se tendrá dos modalidades, SEO (Search Engine Optimization), el cual mejora la visibilidad de la plataforma en los resultados de búsqueda en los diferentes motores de búsqueda (no es pago) y la gestión de los enlaces	ALTO

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
	patrocinados en los motores de búsqueda, SEM (Search Engine Marketing), con el cual se buscará optimizar la popularidad de la plataforma web, teniendo como objetivo que sea rastreable por los motores de búsqueda, mediante pago de publicidad.	
Difusión del aplicativo y sus atributos	Se realizará anuncios radiales en programas específicos, paneles publicitarios, vallas móviles y el uso de influencers peruanos, los cuales son personas que cuentan con credibilidad sobre un tema en concreto y por su presencia e influencia en las redes sociales.	ALTO
Buscar la permanencia del cliente	Se generarán promociones y un plan de acumulación de puntos por continuidad de uso de la plataforma para obtener descuentos especiales, así también difusión en las redes videos de experiencias de otros comensales con la plataforma.	MEDIO
Convenio con empresas	Firmar convenios con las empresas con una importante cantidad de colaboradores y clientes ofreciendo precios y promociones especiales por el uso del aplicativo en restaurantes específicos.	ALTO
Difusión de las condiciones de suscripción y costos de uso del aplicativo.	Informar de manera clara y sencilla al usuario (comensal) las condiciones del uso del aplicativo, el costo por uso y la aceptación del uso de sus datos personales.	ALTO
Innovación permanente	Se contará con personal que verificará el correcto funcionamiento de la plataforma y del aplicativo, realizando actualizaciones y mejoras, manteniendo la diferenciación del aplicativo en el mercado.	ALTO
Ofrecer el soporte a los usuarios en el caso que suceda un problema con el aplicativo.	Se contará con personal que atenderá en un tiempo no mayor a 15 minutos los reclamos de los usuarios (comensales y restaurantes) y gestionará la base de datos de comentarios y mejoras propuestas.	ALTO

Fuente: elaboración propia

7.5. Modelo CANVAS

Figura 10 – Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia

7.5.1. Propuesta de valor

Para el siguiente plan de negocio se han identificado los clientes, los comensales y los administradores o propietarios de los restaurantes, por tanto, se tienen dos propuestas de valor:

7.5.1.1. Comensales

Otorgar a los comensales una experiencia de servicio seguro, práctico, intuitivo, moderno, innovador y ágil, para la reserva, pedido y pago de la cuenta a través de la plataforma planteada en el plan de negocios.

Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- Contar con una cantidad importantes de restaurantes que ofrecen diferentes tipos de comidas para elegir donde tomar sus alimentos con sus grupos de amigo o de trabajo.
- Se tiene la opción de geolocalizar los restaurantes y conocer su accesibilidad y distancia al restaurante.
- Se contará con la carta de los restaurantes para poder elegir los platos que serán solicitados por cada comensal.
- Al realizar la reserva y realizar el pedido con anticipación evitará los tiempos de espera de los comensales.
- El proceso de pago será más ágil, esto evitará las pérdidas de tiempo de calcular la cuenta de cada comensal y realizar la recaudación para el pago.

7.5.1.2. Restaurantes

Ser un socio estratégico que los apoye a contar con una canal de ventas adicional, contar con exposición virtual de su restaurante, contar con una plataforma tecnológica integrada que les permita administrar de manera eficiente las reservas, los pedidos y reducir los tiempos en el pago de la cuenta, contar con un nuevo modelo de negocio, gestionar la información de los clientes.

Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- Ser parte de una gran red de restaurantes que serán localizados por el aplicativo.

- Es fácil de ubicar al restaurante, y mucho más fácil realizar la reserva de mesas.
- Al tener los pedidos con anticipación permitirá al restaurante tomar sus previsiones logísticas, en almacén y organizar a su personal para la atención de los comensales en el horario de reserva.
- Al agilizar el proceso de pago, eliminará las molestias de los comensales por el tiempo de espera o por un mal cálculo de las cuentas.
- Se contará con un mecanismo de control de comensales (ver sección 9.1.1)

7.5.2. Segmentación del mercado

El público objetivo seleccionado cuenta con las siguientes características:

- Hombres y/o mujeres pertenecientes a la generación millennial (nacidos entre 1980 y el 2000) y Generación X (nacidos entre 1965 y 1981).
- Específicamente entre las edades de 25 a 45 años.
- Usuarios de aplicativos a través de smartphones.
- De los NSE A y B.
- Que laboren en los sectores 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y 7 (Miraflores, San Borja, Surco, San Isidro, La Molina) de Lima Metropolitana.
- Que frecuenten restaurantes en grupos laborales, familiares o amicales

7.5.3. Canales de distribución

7.5.3.1. Comensales

Los canales de distribución que se han elegido son las plataformas Android e IOS de Apple, en sus respectivas tiendas de aplicativos Play Store y App Store, siendo estas las que dominan el mercado y las que utilizan la gran mayoría del público objetivo, con la denominación de Appetito. Los costos involucrados para cada una de las plataformas es el siguiente:

- Play Store, para dispositivos móviles con sistema operativo Android el costo de almacenamiento del aplicativo es de un único pago de USD 25.00
- App Store, para dispositivos móviles con sistema operativo iOS el costo de almacenamiento del aplicativo es de USD 100 anuales.

7.5.3.2. Restaurantes

Los canales que se han establecido son los sistemas integrados para restaurantes: Inforest y Micros, sistemas preferidos por la mayoría de restaurantes en Lima, siendo Inforest es principal y quien concentra la mayoría de cadena de restaurantes objetivo, y con quienes se realizó la entrevista a expertos, para las coordinaciones operativas para la implementación de las interfaces entre su plataforma y Appetito.

Para la plataforma de pago electrónico se migrará más adelante a Culqi, plataforma peruana fundada el 2013.

7.5.4. Relación con clientes

7.5.4.1. Comensales

Para los comensales se trabajará en tres temas durante la relación contractual:

- Promociones, se contará con un sistema de premiación por el primer uso y por frecuencia de uso del aplicativo, lo que se busca es la fidelización del cliente, se enviará mensajes recordatorios en fechas importantes e informativo de promociones especiales que ofrezcan los restaurantes. El detalle de las promociones será ampliado en la Estrategia de Promoción 8.4.4, dentro del capítulo 8 Plan de Marketing.
- Actualizaciones e innovación permanente para ofrecer a los usuarios un aplicativo intuitivo y seguro, se establecerá medida de seguridad para evitar el robo de información personal. El detalle de las actualizaciones será ampliado en la Estrategia de Producto 8.4.1, dentro del capítulo 8 Plan de Marketing.
- Atención de reclamos, se contará con una mesa de ayuda propia que permita atender los reclamos en el uso del aplicativo o en cualquier de los tres procesos (reservar, pedir o pagar) de manera dinámica y rápida, se debe evitar la molestia del usuario con el aplicativo que ocasiona la migración a otras plataformas.

7.5.4.2. Restaurantes

Para los restaurantes se trabajará en tres temas durante la relación contractual:

- Capacitación del personal, en el uso del aplicativo, involucrados en los procesos de reserva, pedido y cobranza. El entrenamiento se realizará después de algún cambio importante en el aplicativo.

- Análisis de la base de datos, se trabajará con la información de los comensales enviando reportes mensuales sobre cantidad de comensales, tendencias en el consumo, horas punta, tiempos de espera de los comensales, revisión de los comentarios a favor o en contra y porcentaje de cancelaciones de reservas.
- Atención de reclamos, se contará con una mesa de ayuda propia que permita atender los reclamos en el uso del aplicativo o en cualquier de los tres procesos (reservar, pedir o pagar) de manera dinámica y rápida.

7.5.5. Fuentes de ingreso

La fuente de ingreso proviene del uso del aplicativo, se han considerarán 2 tipos de ingreso: comisión fija por cantidad de personas en la reserva para los restaurantes, y la comisión fija para cada uno de los comensales que hagan uso de la plataforma. Los precios quedan establecidos de la siguiente forma:

- Los comensales pagarán S/. 1.00 (un sol) por uso de una, dos o las tres funcionalidades del aplicativo.). El pago de esta comisión es por persona que use el aplicativo, indiferentemente del uso de cualquiera de las 3 funcionalidades otorgadas (reserva, pedio y/o pago)
- Los restaurantes pagarán S/. 4.00 (cuatro soles) por personas sentada en la mesa reservada.

7.5.6. Recursos clave

En el siguiente plan de negocio se identificaron recursos claves que tendrán que tener la experiencia necesaria para desarrollar y mantener un aplicativo mejor que la competencia, fácil de descargar y usar para el comensal y fácil de usar para los trabajadores de los restaurantes. Se ha identificado el siguiente recurso clave:

- Especialistas informáticos
- Desarrolladores de aplicaciones
- Especialistas en diseño de aplicaciones
- Especialistas en integración

7.5.7. Actividades claves

Se realizarán las siguientes actividades claves:

- Desarrollo del aplicativo e integración con las plataformas de pago de los restaurantes, buscar la migración a Culqi.
- Selección y afiliación de los restaurantes con una fuerza comercial que asegure la mayor cantidad de afiliaciones con los restaurantes que reúnan las condiciones de calidad que buscan los comensales.
- Constante innovación y actualizaciones al aplicativo para entregar al usuario un producto novedoso, mejor que el de la competencia y fácil de usar. Se busca salvaguardar la información personal de los usuarios.
- Atención de reclamos en un tiempo corto, los expertos recomiendan menor a 15 minutos, para evitar la migración de los usuarios a otros aplicativos.
- Gestión de redes sociales para poder identificar las tendencias en las recomendaciones del aplicativo o tendencias gastronómicas que permitan identificar nuevos restaurantes para su afiliación.
- Gestión de base de datos, que permitirá identificar tendencias de los usuarios, y reportar diferentes indicadores que facilite la toma de decisiones para los restaurantes y para los administradores del aplicativo.

7.5.8. Socios estratégicos

- Los socios estratégicos serán los restaurantes que serán afiliados y que deberán actualizar su lista de mesas disponibles, y su carta que permita al comensal realizar su pedido con anticipación.
- La plataforma de pago Culqi que permitirá realizar los pagos electrónicos de manera más rápida y segura.

7.5.9. Estructura de costos

Se tendrá la siguiente estructura de costos:

- Gastos administrativos, este gasto está compuesto por el alquiler de la oficina, pago de planilla y gastos de luz, agua y telefonía.
- Pago a la empresa elegida por el uso de espacio en la nube.

CAPÍTULO 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: precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal, productividad y entorno físico, (Lovelock, 1999). Teniendo 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

- Captación, obtener más de 18 000 descargas del aplicativo (clientes potenciales) luego del primer año de lanzamiento de la plataforma. Contar con 700 sucursales de restaurantes afiliados a la plataforma durante la fase de implementación, las cuales son el doble de restaurantes afiliados por la principal competencia, Mesa 24/7. Se considera como objetivo las 700 sucursales de restaurantes al ser el número de establecimientos que cuentan con el sistema integrado de Inforest y Micros.
- Fidelización, lograr un promedio de 6700 reservas mensuales en el primer año de funcionamiento de la plataforma, lo cual permitirá obtener ingresos superiores a los S/ 404,000 (según la estimación realizada en el escenario conservador), ingresos que consideran la comisión al cliente por el uso del aplicativo, como la comisión a los restaurantes (evaluados por número de reservas), al finalizar el primer año de funcionamiento.
- Posicionamiento, ser el aplicativo referente para vistas a restaurantes en el Perú en el primer año de funcionamiento de la plataforma, ser el socio estratégico preferido por los restaurantes para canales virtuales. Dentro de este objetivo se buscará desarrollar los atributos, el beneficio calidad precio, comparación con

los principales competidores, facilidad de uso, y la búsqueda de liderar la categoría del servicio.

Tabla 36 - Demanda potencial estimada, escenario conservador (1er año)

	Año 1
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	197,688
Mercado potencial con factor optimista	174,646
Penetración del Servicio (%)	
Penetración del Servicio (Personas)	9.1%
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	18,088
Comisión a usuarios	80,943
Comisión a restaurantes	S/. 80,943
Total	S/. 323,770

Fuente: Elaboración propia

8.2. Público Objetivo

El público objetivo seleccionado cuenta con las siguientes características:

- Hombres y/o mujeres pertenecientes a la generación millennial (nacidos entre 1980 y el 2000) y Generación X (nacidos entre 1965 y 1981).
- Específicamente entre las edades de 25 a 45 años.
- Usuarios de aplicativos a través de smartphones.
- De los NSE A y B.
- Que laboren en los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Que frecuenten restaurantes en grupos laborales, familiares o amicales.

8.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor está dividida en 2 enfoques:

8.3.1. Comensales

La propuesta de valor se enfoca en otorgar a los comensales una experiencia de servicio seguro, práctico, intuitivo, moderno, innovador y ágil, para la reserva, pedido y pago de la cuenta a través de la plataforma planteada en el plan de negocios. Esta plataforma se desarrollará mediante acceso web, así como un app, en donde los comensales encuentren una variedad de restaurantes afiliados.

Figura 11 - Propuesta de valor comensales



Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Restaurantes

Ser un socio estratégico que los apoye a contar con una canal de ventas adicional, contar con exposición virtual de su restaurante, contar con una plataforma tecnológica integrada con nuestro aplicativo que les permita administrar de manera eficiente las reservas, poder tener de manera anticipada la selección de pedidos, reducir los tiempos en el pago de la cuenta, contar con un nuevo modelo de negocio, gestionar la información de los clientes.

Figura 12 - Propuesta de valor restaurantes



Fuente: Elaboración propia

8.4. Mix de Marketing

8.4.1. Estrategia de Producto

El nombre de la plataforma es: “Appetito”, el cual hace referencia al deseo que surge por instinto y que genera la intención de satisfacerlo (satisfacer el deseo de comer) y como prefijo: App, el cual significa Aplicación informática (del inglés application), de manera adicional tiene una sonido amigable, de fácil recordación, personificable como alguien cálido, divertido y confiable.

Teniendo el siguiente logotipo e isotipo:

Figura 13 – Logotipo de la aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia

Debido al bajo posicionamiento de la competencia directa, Restorando y Mesa24/7, ya que ninguna se encuentra posicionada en la mente de los comensales, según nuestro propio estudio realizado tanto en los focus group, como en las encuestas. Estos aplicativos solo cuentan con la funcionalidad de reserva. Por esta razón, se ha definido como estrategia: el ataque frontal, la cual implica focalizar los recursos en la promoción y difusión de la plataforma, y basando la comunicación de diferenciación de la propuesta de valor, la cual implica principalmente las funcionalidades de selección de pedidos y pago de cuenta que no son funcionalidades que tengan estos aplicativos.

Para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca se establece el desarrollo de los beneficios, enfocándonos en resaltar la mayor cantidad de beneficios

(funcionalidades), que tiene Appetito en comparación con la competencia directa (Mesa 24/7 y Restorando).

De la mano con la estrategia de innovación continua, se buscará mantener actualizaciones periódicas que mejoren la experiencia del comensal, permitiendo mayores funcionalidades que la versión de lanzamiento no tendría, dado que se iniciaría con lo mínimo indispensable, las funcionalidades que se estarían agregando serían las de puntuación de restaurantes, programa de acumulación de puntos para la aplicación de descuentos en el consumo, descuentos por cumpleaños, categoría de restaurantes recomendados según historial de uso del aplicativo, ingreso de recomendaciones y/o experiencia en los restaurantes, así como fotos de los platos seleccionado y la ampliaciones de no solo restaurantes sino también bares. Estas actualizaciones estarían desarrollándose de manera trimestral, para también crear barreras de entrada frente a la competencia.

8.4.1.1. Comensales

Otorgar a los comensales la posibilidad de realizar la reserva en cualquiera de los principales restaurantes de Lima, poder administrar la lista de invitados a la reserva, que todos los asistentes puedan contar con la carta del restaurante seleccionado y la opción de realizar los pedidos personales o pedidos compartidos elegidos, que cada comensal cuente con el detalle de sus pedidos y de contar con un agasajado en el evento que su cuenta pueda estar compartida por todos los invitados (o los seleccionados a pagar la cuenta), y poder finalizar con el pago de la cuenta desde el celular de manera rápida, sencilla y sin errores.

Además, contar con recomendaciones de restaurantes por ubicación, tipo de comida, motivo del evento, puntuación del restaurante, y otras categorías a destacar, se podrá disponer con la guía de la ubicación del restaurante elegido utilizando el GPS, lo cual ayudará a los comensales a dirigirse de manera rápida al evento, así como tener de referencia los comentarios de otros asistentes al restaurante elegido, en donde podrán calificar su experiencia o dar recomendaciones.

Appetito tendrá las siguientes características:

- Intuitivo
- Práctico

- Amigable
- Seguro
- Integrado a redes sociales
- Atractivo

Tabla 37 - Comparativo de atributos Appetito vs competidores directos

Atributos	Appetito	Restorando	Mesa24/7
Plataforma Web	✓	✓	✓
Plataforma móvil (App)	✓	✓	✓
Geo localización	✓	✓	✓
Registro con datos de redes sociales	✓	✓	✓
Registro de tarjeta de débito o crédito como medio de pago	✓		
Reservas	✓	✓	✓
Datos del restaurante	✓	✓	✓
Visualización de ofertas	✓	✓	✓
Categorías de restaurantes	✓	✓	✓
Sistema de recomendación	✓	✓	✓
Calificación del servicio	✓	✓	✓
Notificación al usuario	✓		
Generación de eventos	✓		
Selección de invitados al evento	✓		
Selección de pedidos	✓		
Selección del agasajado	✓		
División de cuentas	✓		
Pago por intermedio de pasarela de pagos	✓		
Generación de boleta electrónica	✓		

Fuente: Elaboración propia

Herramienta utilizada por el comensal

Aplicación móvil

El app se encontrará disponible en las dos tiendas de aplicativos más importantes: Apple store y Play store (Android). El espacio que deberá disponer el comensal para la descarga será aproximadamente de 15mb.

El comensal tendrá tres opciones para crear una cuenta, ya sea otorgando permisos para leer los datos de su cuenta de Facebook, Google o ingresando un correo electrónico y una contraseña, para que luego se puedan ingresar los datos de su tarjeta de crédito o débito, tal como se muestra en la figura 14.

Figura 14 – Creación de cuenta en la aplicación móvil



Fuente: elaboración propia

Tras la creación de la cuenta, el comensal podrá ingresar su tarjeta de crédito, en la opción: Métodos de pago, para poder utilizar la funcionalidad de “Pagos”, pudiendo ingresar tarjetas Visa, Mastercard, American Express o Diners Club, los procesos de pago serán realizados por intermedio de la pasarela de pagos Culqui.

Figura 15 – Registro de tarjeta de crédito en aplicativo móvil



Fuente: elaboración propia

La pantalla principal de Appetito mostrará las diferentes categorías de clasificación de restaurantes, sean por ubicación (uso de georeferenciación, se requiere la activación del GPS para el uso de esta funcionalidad), destacados, motivo del evento, precio, descuentos, o recomendaciones el cual será más exacto mientras el cliente cuente con mayor uso del aplicativo.

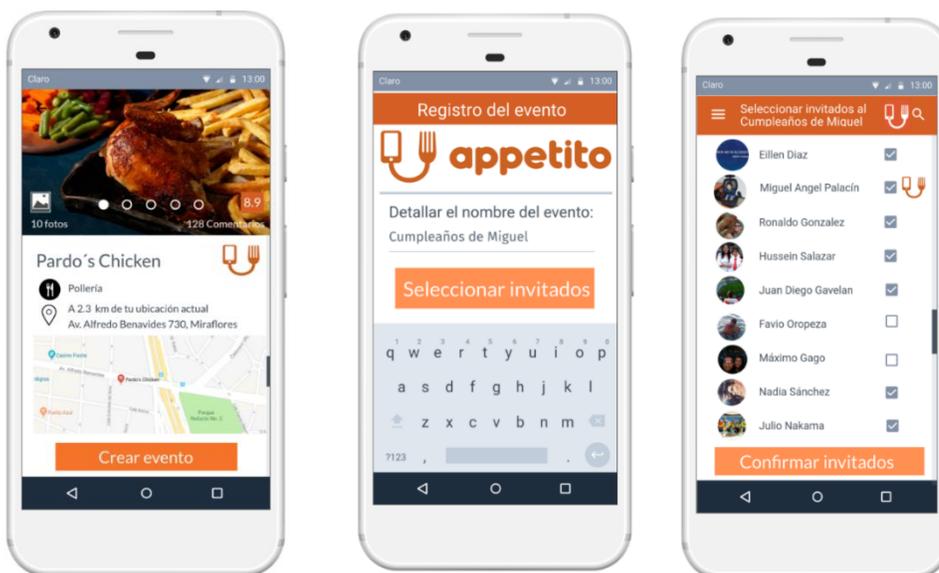
Figura 16 – Registro de tarjeta de crédito en aplicativo móvil



Fuente: elaboración propia

Tras la selección del restaurante, el comensal podrá crear un evento y posterior a ello invitar a los participantes, los cuales aparecerán dentro de sus contactos al trasladar la información que cuenta registrado en su celular como contactos, los participantes deben tener descargada la aplicación, si no la tienen, se le enviará un correo o un mensaje vía whatsapp para que descarguen la aplicación. Una vez creado el evento los participantes podrán confirmar su participación y la aplicación enviará recordatorios.

Figura 17 – Selección del restaurante, selección de restaurante e invitados



Fuente: elaboración propia

El organizador del evento, puede realizar la reserva en el restaurante por la cantidad de personas que estima asistirán o de manera automática por la cantidad de asistentes que confirmaron su asistencia.

El evento se puede configurar para que los asistentes realicen el pedido directamente leyendo el menú del restaurante, esta actividad se realiza con la finalidad de que los platos estén preparados en el momento que los asistentes ingresen al restaurante (esto dependerá de la operativa propia del restaurante) y existe una hora límite para hacer el pedido, que es de 2 horas antes de la visita al restaurante.

Debido a que en el caso de los pedidos el restaurante prepara los platos, si un comensal no llega, al momento de que el organizador del evento cierra el evento si el plato no ha sido reasignado a otra persona, la aplicación cargará el costo del pedido al asistente que faltó.

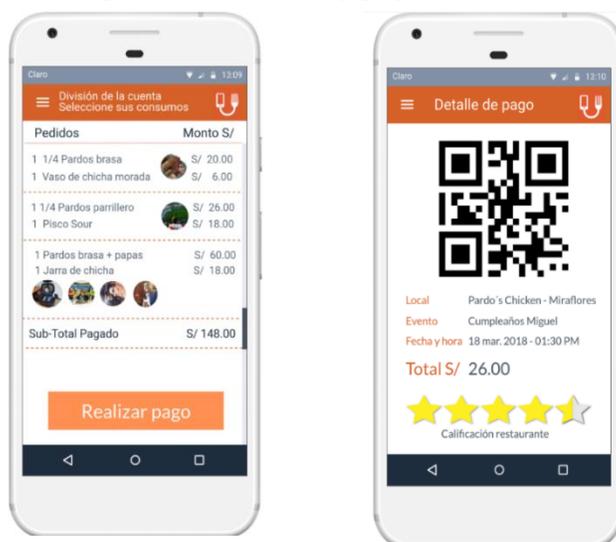
La aplicación permitirá hacer un check-in al momento de ingresar al restaurante, esto con la finalidad, de que el mesero pueda asociar pedidos adicionales a la mesa y que finalmente estos puedan ser reconocidos por los miembros que asistieron al evento.

El mecanismo de control del número de comensales por reserva es una tarea que se ejecutará en el restaurante mediante el check-in, ese control funcionará siempre que todos

los comensales utilicen el aplicativo, seguramente se tendrán casos que vulneren este control al usar el aplicativo, por ejemplo, si una persona reserva y realiza los pedidos y finalmente asisten más personas al restaurante, para estos casos no se tienen una medida preventiva, pero si una medida correctiva, estos casos serían fácilmente identificados mediante un análisis de la base de datos del día anterior, y se identifique montos elevados de consumo y pago de un comensal, al ser reiterativo se podría notificar o restringir el uso del aplicativo.

El comensal puede dividir la cuenta entre los asistentes, como se muestra en la figura 12 para ello se puede seleccionar un agasajado para que no pague la cuenta, seleccionar pedidos adicionales que se realizaron en la mesa y compartir platos o bebidas entre varios asistentes, luego de que todos los comensales hayan realizado el pago de su pedido, como se observa en la figura 18, el cajero tendrá una confirmación en su sistema y el responsable se acercará con la cuenta cancelada a la mesa. Cabe indicar que el comensal puede realizar el pago de su cuenta, antes o después de ser atendido en el restaurante, teniendo como restricción la devolución del pago si no se presenta en el restaurante y hacer realizado la cancelación por anticipado, para este punto utilizaremos mensajes de advertencia para que el comensal cuente con la información necesaria y evalúe el momento del pago de la cuenta.

Figura 18– División y pago de la cuenta



Fuente: elaboración propia

Al momento de generar una reserva el aplicativo automáticamente ya cobra al comensal un sol independiente si también realizas el pedido de sus platos o el pago de la cuenta. La cancelación del pedido se realizará media hora antes de la hora de la reserva, de lo contrario se cobrará el costo del pedido al comensal que no pudo asistir. Al ingresar al restaurante el personal realizará el check-in para el control de comensales y la atención de los platos.

Para evitar la posible reserva mal intencionada, el sistema identificará al usuario que realiza este tipo de mal uso del aplicativo y enviará una primera notificación de advertencia, y si hay reiteración del mal uso, el usuario será retirado del sistema.

En el caso de solicitud de devoluciones por una mala ejecución del aplicativo, será gestionado y evaluado mediante el Protocolo frente a sugerencias, quejas y reclamos ver anexo 8.

8.4.1.2. Restaurantes

Se busca ser el socio estratégico de los restaurantes afiliados a la plataforma, buscando que esta les proporcione las herramientas necesarias para la gestión de sus mesas, promoción de marca, contar con otro canal de comunicación virtual, gestión de insumos, así como la optimización de tiempo de preparación de pedidos y personal, así como la explotación de información de los comensales (hábitos, frecuencia, fechas importantes, promedio de consumo, entre otros), lo que se traducirá en un incremento en las ventas, y optimización de costos.

Dentro de las principales funcionalidades con las cuales podrán contar los restaurantes, tenemos:

- Administración de reservas
- Actualización de la carta (precios, descripción de platos, imágenes)
- Administración de respuesta a comentarios de los comensales
- Visualización de pedidos
- Inclusión y/o modificación de pedidos (solicitudes adicionales de comensales en mesa)

- Generación detalla de cuentas por comensal
- Verificación de pago de las cuentas (por comensal y general)
- Ticket promedio de atención
- Maestro de clientes (base de datos)
- Ranking de pedidos (platos más requeridos)
- Calificación a comensales

8.4.2. Estrategia de Precio

Para establecer la estrategia precio se han considerarán 2 tipos de ingreso: comisión fija por cantidad de personas en la reserva para los restaurantes, y la comisión fija para cada uno de los comensales que hagan uso de la plataforma.

El objetivo de precios trazado tanto para los restaurantes como para los comensales es el de maximización de la participación del mercado, la cual nos indica que el mayor volumen permite reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo, y conlleva a fijar precios lo más bajos posibles, en búsqueda de la penetración del mercado, Nagle & Holden (2002).

Es así que se procederá a detallar el método de comisión tanto para los comensales como para los restaurantes:

8.4.2.1. Comensales

La estrategia establecida para la fijación de precios es la de valor percibido, la cual nos indica que se deberá entregar el valor que promete la propuesta de valor y los consumidores deberán percibir ese mismo valor, el marketing mix comunicará y fortalecerá en la mente de los comensales el valor percibido, Nagle & Holden (2002).

De esta manera se establece como comisión fija por el uso de la plataforma para los comensales el monto de S/ 1.00, ya sea por el uso de una o más funcionalidades, sea reserva, o reserva + selección de pedidos o reserva + selección de pedidos + pago de la cuenta. Así mismo, se tomó en consideración tanto el focus group como las encuestas en donde el público objetivo indica de manera positiva el cobro de una comisión por el servicio prestado en la plataforma. En la tabla 38 se muestra la comisión cobrada por una empresa de intermediación de servicios mediante aplicativo móvil de gran éxito en el país y

Latinoamérica, como lo es Fandango (compra de entradas para el cine), la cual considera una comisión mayor a la de Appetito, a pesar de tener un ticket menor al promedio de los clientes en restaurantes.

Tabla 38 - Comisión cobrada a clientes, Fandango Vs Appetito

Empresa	Comisión	Tickey promedio
	S/ 1.20	S/ 30.00
	S/ 1.00	S/ 50.00

Fuente: Elaboración propia

8.4.2.2. Restaurantes

Para el caso de los restaurantes se establecerá como estrategia de fijación de precios, la basada en la competencia, teniendo como competencia directa a las plataformas: Restorando y Mesa24/7, se realiza un benchmarking de las comisiones cobradas a los restaurantes por número de personas en la reserva.

Tabla 39 - Comisión cobrada a restaurantes, Restorando vs Mesa24/7 vs Appetito

Empresa	Comisión
	S/ 4.00 - S/ 6.00
	S/ 5.00 - S/ 7.00
	S/ 4.00

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de la comisión cobrada tanto por Restorando como por Mesa24/7, las cuales cobran a los restaurantes a fin de mes de acuerdo al número de personas por cada reserva, y según la dimensión del restaurante, en Appetito se ha establecido una comisión fija para cualquier restaurante afiliado a la plataforma (S/ 4.00), y se estará considerando el número de personas que utilizar el app como indicador de la comisión, ya sea por el uso de una o todas las funcionalidad que permite la plataforma (reservar, realizar el pedido, pagar la cuenta). Teniendo como ejemplo: una reserva de 6 comensales, en donde cada uno estará utilizando las 3 funcionalidades de reserva, pedido y pago, el restaurante tendrá que pagarle a Appetito una comisión de S/ 24.00.

La fijación de una comisión estándar por restaurante busca la transparencia ante nuestros socios estratégicos, así mismo, cabe indicar que la comisión de S/ 4.00 equivale al 8% del ticket promedio de S/ 50.00 de consumo por comensal, el cual está por debajo de comisiones de otros aplicativos transaccionales como Uber, Taxi Beat o Easy Taxi, que tienen una comisión variable entre el 12% al 25%. (León, 2017).

8.4.3. Estrategia Plaza

8.4.3.1. Comensales

Los canales de distribución que se han elegido son las plataformas Android e IOS de Apple, en sus respectivas tiendas de aplicativos Play Store y App Store, siendo estas las que dominan el mercado y las que utilizan la gran mayoría del público objetivo, con la denominación de Appetito. Los costos involucrados para cada una de las plataformas es el siguiente:

- Play Store, para dispositivos móviles con sistema operativo Android el costo de almacenamiento del aplicativo es de un único pago de USD 25.00
- App Store, para dispositivos móviles con sistema operativo iOS el costo de almacenamiento del aplicativo es de USD 100 anuales.

Así mismo, se contará con una plataforma web para el uso desde cualquier otra plataforma como tablets o desktops.

8.4.3.2. Restaurantes

Los canales que se han establecido son los sistemas integrados para restaurantes: Inforest y Micros, sistemas preferidos por la mayoría de restaurantes en Lima, siendo Inforest es principal y quien concentra la mayoría de cadena de restaurantes objetivo, y con quienes se realizó la entrevista a expertos, para las coordinaciones operativas para la implementación de las interfaces entre su plataforma y Appetito. Así mismo, se requerirá tanto de un Dominio y Hosting.

- Dominio: dirección de un lugar en la web (Internet) a través del cual los usuarios finales (comensales) podrán acceder a la instalación del aplicativo. El costo aproximado de alquiler del dominio es USD 20 anuales.
- Hosting: lugar físico donde se almacenará las operaciones realizadas por los usuarios finales y que permitirán que los restaurantes conozcan las reservas registradas. Este lugar será el mismo donde se instalará la página.

Así mismo, no se establece un trabajo de exclusividad con los restaurantes, al estar en un periodo de lanzamiento se requiere contar con la mayor cantidad de socios estratégicos, del mismo modo, el contar con una comisión menor al de la competencia (Mesa 24/7 y Restorando) y brindar mayores beneficios a los comensales facilitará esta negociación, dado que Appetito busca ser el canal de intermediación entre comensales y restaurantes por excelencia.

8.4.4. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción que se ha definido busca enfocarse en tres elementos claves: informar, persuadir y actuar, teniendo como objetivos específicos una comunicación educativa en donde se destaque los beneficios de Appetito, canales de descargar, funcionamiento, y así buscar establecer una relación de confianza con los comensales y restaurantes.

Siendo necesario establecer por cada uno de los tipos de clientes una estrategia específica:

8.4.4.1. Comensales

Se han identificado las siguientes estrategias:

- Informar, conocimiento de marca

En el cual se buscará que los comensales tengan conocimiento de la plataforma, *Appetito*, y que pueda ser identificado como un intermediario para administrar visitas a restaurantes en grupos, para lo cual se utilizarán los medios digitales para su difusión, como redes sociales tipo: Facebook e Instagram, así como en los buscadores, el uso de estrategias de posicionamiento orgánico, SEO (*Search Engine Optimization*), el cual mejora la visibilidad de la plataforma en los resultados de búsqueda en los diferentes motores de búsqueda (no es pago) y la gestión de los enlaces patrocinados en los motores de búsqueda, SEM (*Search Engine Marketing*), con el cual se buscará optimizar la popularidad de la plataforma web, teniendo como objetivo que sea rastreable por los motores de búsqueda, mediante pago de publicidad.

Para la gestión de las estrategias planteadas en los medios se deberá contar con un Community Manager el cual tendrá como objetivos, la creación de contenido atractivo y de calidad, así como los momentos adecuados para la publicación de contenido, buscar relaciones estables con los followers, así como tener planes de contingencia frente crisis reputacional online.

Otras acciones para fomentar el conocimiento de la marca serán las realizadas mediante anuncios radiales en programas específicos, paneles publicitarios, vallas móviles y el uso de influencers peruanos, los cuales son personas que cuentan con credibilidad sobre un tema en concreto y por su presencia e influencia en las redes sociales, les permite ser prescriptores (personalidad capaz de influir en un determinado público con sus opiniones, valoraciones o decisiones de compra) de *Appetito*.

Estas acciones se enfocan en el posicionamiento de la marca, teniendo como principal estrategia: el posicionamiento de beneficios mediante la comparación con el competidor, para establecer nuestras ventajas, teniendo como mensaje el que somos mejor a la competencia al tener mayores funcionalidades: selección de pedidos y pago de la cuenta.

- Persuadir

En esta fase se ha buscado fidelizar y generar expectativa de la plataforma en los comensales, en la cual aparte de mantener las acciones previas, se generarán

promociones y un plan de acumulación de puntos por continuidad de uso de la plataforma para obtener descuentos especiales, así también difusión en las redes videos de experiencias de otros comensales con la plataforma.

- **Acción**

En esta fase se buscará incentivar el uso de Appetito, y que sea la primera opción para cualquier visita a restaurantes en grupos, para lo cuales se tendrán las siguientes acciones: descuentos para la primera reserva hecha, mailing a los usuarios para recordar fechas importantes (como eventos previos asistidos), uso de la herramienta AdRoll la cual pondrá banners personalizados de Appetito en otros aplicativos o redes sociales, para comensales que hayan descargado el aplicativo pero no lo hayan utilizado hasta el momento, elaboración de rangos de puntuación de comensales según frecuencia de uso del aplicativo.

Del mismo modo en esta etapa se buscará crear barreras de entrada mediante la innovación constante, al tener una marca robusta para el comensal que busca practicidad en el uso del aplicativo.

Los gastos comerciales serán detallados en la tabla 40:

Tabla 40– Gastos comerciales Año 0 y Año 1

Gasto Comercial	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)
Plataforma + logo	5,500	-
Publicidad Redes sociales (Facebook + Instagram + Twitter)	1,500	2,500
Mailing + SMS	4,000	5,000
Video	-	2,500
Análisis SEO + SEM	4,000	20,000
Vallas LED 20 und (Punto Visual)	-	60,000
Influencers	-	20,000
Folletería	-	5,000
TOTAL	15,000	115,000

Fuente: Elaboración propia

8.4.4.2. Restaurantes

Las acciones establecidas buscarán lograr que los restaurantes sean socios estratégicos afiliados a la plataforma Appetito.

- Informar, venta personal

Se realizará un plan de visitas a las cadenas de restaurantes seleccionados, teniendo como propósito dar a conocer las funcionalidades e interface con sus sistemas de gestión del restaurante, teniendo como principales estrategias:

- Contar con restaurantes ancla, a los cuales se les dará opción de contar con el servicio de manera gratuita por un periodo de tiempo, esta acción permitirá generar una base de clientes para atraer al resto de restaurantes.
- Realizar el cronograma de visitas.
- Contar con demo de la plataforma Appetito.
- Brochure de la empresa para cada visita.
- Informar de los beneficios publicitarios al contar con un canal digital para la promoción de su marca.

Como principales estrategias de posicionamiento se desarrollará la difusión de los beneficios calidad precio, mediante el comparativo de beneficios frente al competidor, estableciendo que tenemos una menor comisión (S/4.00), otorgándoles mayores beneficios tanto a los restaurantes como a los comensales.

Los siguientes 138 cadenas de restaurantes forman parte del primer objetivo de socios estratégicos, de acuerdo a su especialidad de cocina:

Tabla 41 - Restaurantes propuestos como socios estratégicos

Tipo de restaurante			
Pescados	Carnes	Pollos	Internacional
Señor Limón	La Carretita	Pardos Chicken	Chilis
Embarcadero 41	El 10	Canastas	Fridays
Pez On	Costumbres Argentinas	Don Tito	Bon Bef
Punto Azul	El Charrua	Villa Chicken	Maido
Mordisco	El Asador	Timbo	Mangos
Cevichería de Ronald	El Hornero	Hikari	Tragaluz
Poisís Mar	D'Tinto & Bife	Polleria Kiriko	Nanka
Santo Pez	Viejo Fundo	La Caravana	KO
La Picantería	Long Horn	Pikalo	Nikkei
Pescados Capitales	El Fogon	El Pollon	Ache
Amares	El Parrillón	Don Belisario	Osaka

Tipo de restaurante			
Verídico de Fidel	La Tranquera BBQ	Pollería Banny's	Wasabi
Mi Barunto	La Vaca Loca	Pappas	Rolls Star
Alfresco		Leña & Carbón	Edo Sushi Bar
Amoramar		Pollos Hilton	Mr. Sushi
Costazul		Las Tinajas	Viet
Isla Escondida		A la leña	Siam Thai
Bam		El Ají Seco	Lima Thai
La Choza Nautica		Primos Chicken Bar	Aji 555
La Mar		Corralito	Mantra
Criollo/Peruano	Chifa	Buffet	Pastas
Tanta	Madam Tusam	Mandarín	Rigoletto
Panchita	Kam Men	La Bistecca	Trattoria Don Vito
Sabores Peruanos	Chifa Hou Wha	Puro Perú	La Forchetta
Hermanas Ambulante	Chifa Titi	Rústica	Don Rosalino
La Dama Juana	Wa Lok	Blue Moon	La Linterna
El Rincón que no conoces	San Joy Lao	Aromas Peruanos	Donatello
Isolina	Chifa Royal	El Señorío de Sulco	Los Bachinche
Jose Antonio	Salon Capon	El Hawaiano	Don Italo
Mar & Fuego	Panda Garden	Kasamama	Nottega Dasso
La Preferida	Chun Koc Sen	Rodizio	Danica
Jose Antonio	Chung Yion	El Jade	Fiamma
El Rocoto	Pun Kay	Oceánica	San Ceferino
Las Tejas	Yen		L'ímpasto
El Bolivariano			La Piccolina
Tradiciones Criollas			Mamma Lola
La Candelaria			Mavery
La Lucha			La Traviata
Don Bosco			Antica
Cosme			La Romana
Amaz			Mamma Tomato

Fuente: Elaboración propia

- Persuadir, despertar interés

En esta etapa se buscará despertar el interés de los restaurantes que no hayan ingresado en la primera fase de captación, teniendo las siguientes acciones específicas:

- Se realizará una segunda visita mostrando los resultados generales para restaurantes del mismo perfil, y proyecciones del incremento de ventas.
- Otorgar 1 a 2 meses de prueba para el uso de la plataforma Appetito.

- Servicio gratuito de información sobre las preferencias de los comensales.
- Acción, mantenimiento
 - Se mantendrá a disposición de los socios una mesa de ayuda, que apoyarán a los restaurantes en todo momento como soporte técnico y asesoramiento ante cualquier consulta o impase con la plataforma. Así también se detallan las siguientes acciones:
 - Visitas programadas para contar con feedback, verificar avances, capacitar al personal, resolver dudas o consultas.
 - Envío mensual de base de datos de los comensales que utilizaron la plataforma.
 - Negociación constante para el aumento de número de reservas por Appetito, a cambio de mayor presencia en los canales de comunicación de la plataforma.

8.4.5. Estrategia de Procesos

Figura 19 – Proceso de la aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia

8.4.6. Estrategia de Personal

Los recursos humanos son tan importantes como los clientes de la plataforma (comensales y restaurantes), es por ello que para ser una empresa competitiva se ha determinado las siguientes estrategias para lograrlo:

- Proporcionar información al cliente interno, se buscará ser una empresa horizontal, por ello las decisiones y logros de Appetito serán también notificadas internamente, buscando que el recurso humano entienda las acciones que se le propone desde el punto de vista de la empresa, comensal y del suyo propio, para de esta manera pueda interiorizar su aportación en Appetito.
- El cliente interno podrá acceder a información necesaria para evitar inseguridad y o angustia que produce una situación de cambio y transformarlo en algo positivo y enriquecedor.
- Se le otorgará al cliente interno las herramientas necesarias para que pueda realizar de manera óptima su trabajo, desde un ambiente cálido hasta los medios para desarrollar de la mejor manera la relación con los comensales, socios estratégicos, restaurantes y proveedores.
- Fomentar la innovación constante, se buscará tener una cultura de innovación, de búsqueda de soluciones y nuevas formas de realizar las cosas, para beneficio de nuestros clientes (comensales y restaurantes), para ello se establecerá la estrategia de Design thinking, la cual se refiere a estrategias creativas para la mejora de diseño de procesos.

8.4.7. Estrategia de Productividad

Para lograr la optimización de la productividad es necesario conocer si los clientes (comensales y restaurantes), se encuentran o no satisfechos con el servicio, para ello es necesario identificar si se encuentran satisfechos, básicamente de manera directa o indirecta:

- Medidas indirectas: se evaluarán los resultados de la operativa de la empresa, como lo son las ventas, reclamos y quejas, número de reservas, comensales inactivos, desafiliación de comensales, entre otros indicadores. Esta revisión nos permitirá tener acciones reactivas de acuerdo a la percepción de los clientes al utilizar la plataforma.
- Medidas directas: se obtendrán mediante encuestas de satisfacción a los clientes (comensales y restaurantes), para con ello, tomar las medidas correctivas o aportes para la mejora del servicio prestado.

Así también, se estarán considerando las buenas prácticas realizadas en empresas extranjeras para la implementación de mejoras tanto operativas, como de comunicación y relación con los clientes.

8.4.8. Estrategia de entorno físico o evidencia

A pesar de ser una empresa que brinda un servicio, Appetito cuenta con 2 diferentes entornos físicos presentes en el modelo de negocio, el primero relacionado a la plataforma web y aplicativo y en segundo lugar la infraestructura de los restaurantes, los cuales son quienes ofrecen la principal experiencia a los comensales. Se destacan los siguientes atributos de acuerdo a cada uno de los entornos:

8.4.8.1. Plataforma web y aplicativo

- Estética, diseño moderno y atractivo.
- Interfaz intuitiva, práctica y sencilla.
- Invitación a sociabilizar, buscar que los comensales quieran contar con mayores contactos en la plataforma para poder concretar visitas a restaurantes, poder realizar recomendaciones de restaurantes o consultar por las opiniones de otros restaurantes para considerarlos en una próxima visita.
- Interoperabilidad, poder comunicarse con equipos de diversos fabricantes y en diversas plataformas.
- Familiaridad, que su uso nos recuerde cosas con las que ya hemos trabajado, como la creación de grupos en Whatsapp, o seleccionar y pagar el pedido en algún aplicativo de compras de entradas al cine.
- Capacidad de respuesta, que la interfaz no haga esperar al comensal al proceder con sus selecciones o pases a la siguiente funcionalidad, así también la interfaz debe proporcionar un buen feedback al comensal sobre las acciones que va tomando en la plataforma y si las acciones se están procesando correctamente.
- Consistencia, mantener el diseño a lo largo de la plataforma, lo cual permitirá al comensal reconocer patrones de uso. Evitando ambigüedades que podrían acarrear en confusiones o desánimo del uso de la plataforma.

8.4.8.2. Restaurantes

- Ambientes limpios, iluminados correctamente.

- Personal pulcro, con buena disposición y capacitado para la atención con uso de Appetito.
- Reconocimiento, al momento de ingresar al restaurante que la persona a cargo de la recepción pueda identificar que uno ya realizó la reserva, y que están procediendo a atender su pedido.
- Calidad de la carta del restaurante, productos seleccionados y entregados según las especificaciones que se realizaron en la plataforma.

8.4.9. Indicadores de Control

8.4.9.1. Comensales

Tabla 42 – Indicadores y plan de acción para comensales

Indicador	Plan de acción
Desafiliación de comensales	Al identificar una desafiliación, se comunicará con la persona y poder investigar la razón de la desafiliación.
Comensales inactivos	Con una frecuencia mensual se revisará el nivel de uso del aplicativo. Se identifica a las personas que están suscritas pero no realizan ninguna actividad, se les notificará dos veces, la primera para comunicarle que se ha detectado inactividad de su usuario, la siguiente notificación será para informar que su cuenta será dado de baja.
Reporte de niveles de uso de las funcionalidades de la plataforma - comensales	Identificar el porcentaje de usuarios que utilizan uno, dos o las tres funcionalidades. El programa deberá guiar al usuario y conducirlo para que haga sus pedidos y posterior pago de su consumo.
Indicador de conversión entre reserva y asistencia	Nos permitirá conocer la cantidad de personas que realizan la reerva y no asisten. Se identificará la frecuencia de inasistencia de las personas y aplicará sanciones.
Número de reservas por cliente en el mes	Nos permitirá saber cuantas veces cada comensal hace uso del aplicativo. Se podrá promover premios por frecuencia de uso.
Ranking de comensales que invitan a suscribirse a nuevos clientes	Nos permitirá saber cuantas veces una persona invita a otras personas a descargar el aplicativo. Se podrá incentivar estas invitaciones mediante premio y descuentos en algunos restaurantes.
Satisfacción del servicio brindado, calificación vía la plataforma tras concluir el servicio.	El sistema permitirá calificar el aplicativo y el servicio del restaurante. Se podrá implementar las mejoras en el aplicativo de acuerdo a la calificación o comentarios. Se informará a los restaurantes sobre la calificación para que puedan implementar las mejoras necesarias.
Ticket promedio por reserva	Para conocer el monto pagado por mesa reservada. Nos permitirá implementar promociones en base al monto promedio por mesa.

Fuente: Elaboración propia

8.4.9.2. Restaurantes

Tabla 43 – Indicadores y plan de acción para restaurantes

Indicador	Plan de acción
Tiempo de atención de reclamos restaurantes	Permitirá identificar si los reclamos son atendidos dentro del tiempo establecido y realizar las mejoras para los casos de atención sobre el tiempo promedio. Reuniones con el restaurante para buscar la forma de mejorar los tiempos de atención de reclamos. Buscar las causas de la demora.
Calificación de la satisfacción del cliente, por restaurante	Se podrá contar con las calificaciones bajas o altas a los restaurantes, identificando los aspectos valorados y los aspectos a mejorar.
Reporte de niveles de uso de las funcionalidades de la plataforma - restaurantes	Identificar el porcentaje de restaurantes que utilizan uno, dos o las tres funcionalidades. El programa deberá guiar al personal del restaurante y conducirlo para que utilice todas las funcionalidades.
Porcentaje de disponibilidad del sistema (servidor)	Tiempo de disponibilidad de aplicativo. Implementar equipos de respaldo de alimentación eléctrica y back up de información.
Ranking de restaurantes con mayor y menor demanda	Identificar a los restaurantes con mayor y menor reservas mediante el aplicativo. Identificar las causas. Gestionar las acciones dentro del aplicativo para incrementar la cantidad de visitas y reservas a los restaurantes con menor demanda.

Fuente:
Elaboración propia

CAPÍTULO 9 Plan de Operaciones

El plan de operaciones comprende la descripción funcional de la aplicación que será ofrecida a los comensales y restaurantes.

Asimismo, se detallarán, las actividades necesarias para implementar la compañía, el plan de recursos humanos y la gestión con nuestros proveedores.

9.1. Descripción funcional y técnica de la solución

El desarrollo e implementación de la solución para los comensales, el módulo para integración con los restaurantes y la plataforma web, serán desarrollados internamente, de acuerdo a las entrevistas con los emprendedores (anexo 2) de startups de éxito en el Perú, el desarrollo inhouse es una buena práctica, ya que permite tener control sobre las mejoras a la aplicación y la corrección de fallas.

Para realizar este desarrollo se ha considerado un equipo multidisciplinario que estará compuesto, por un especialista en negocio, un especialista en diseño de interfaz gráfica y tres programadores, los cuales trabajarán basándose en el plan de trabajo que se visualiza en la figura 20.

Figura 20 – Plan de trabajo de implementación de la solución

Actividad	Duración en meses					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Aplicación para comensales						
Planteamiento de idea						
Priorización de requerimientos						
Iteraciones (construcción y prueba con el usuario)						
Puesta en marcha del producto mínimo viable						
Aplicaciones WEB (comensales y restaurantes)						
Planteamiento de idea						
Priorización de requerimientos y análisis						
Iteraciones (construcción y prueba con el usuario)						
Piloto y puesta en marcha						
Módulo de integración con sistemas de restaurantes						
Planteamiento de idea						
Priorización de requerimientos y análisis						
Iteraciones (construcción y prueba con el usuario)						
Piloto y puesta en marcha						

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las principales funcionalidades de la aplicación móvil para el comensal, la plataforma web para el comensal, plataforma web para los restaurantes y la interfaz de integración con los restaurantes.

9.1.1. Aplicación para el comensal

El comensal deberá contar con un teléfono inteligente con sistema operativo Android o Iphone con acceso a las plataformas de descarga de aplicaciones Play Store o App Store, dependiendo del sistema operativo. El espacio disponible para la descarga de la aplicación debe ser 15MB.

El usuario tendrá tres opciones para crear una cuenta, ya sea otorgando permisos para leer los datos de su cuenta de Facebook o Google o ingresando un correo electrónico y una contraseña, para que luego se puedan ingresar los datos de su tarjeta de crédito o débito, tal como se muestra en la figura 21:

Figura 21– Creación de cuenta en la aplicación móvil

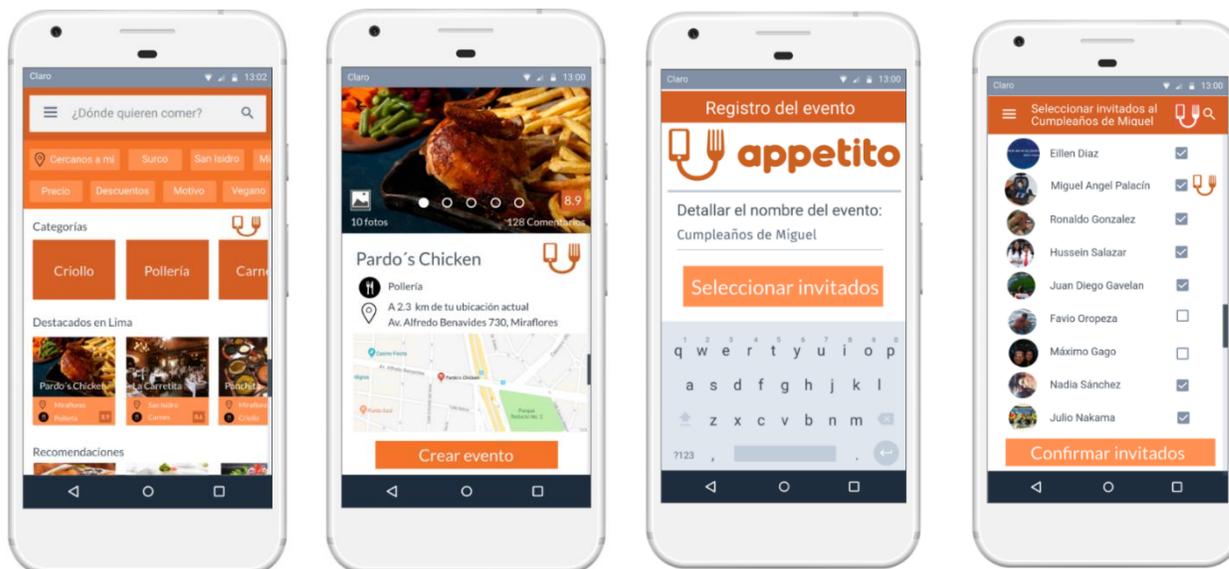


Fuente: elaboración propia

La aplicación le permitirá al usuario crear un evento, seleccionar el restaurante de un listado e invitar a los participantes, como se muestra en la figura 22, los participantes deben tener descargada la aplicación, si no la tienen, se le puede enviar un mail de invitación o un mensaje vía whatsapp para que descarguen la aplicación. Una vez creado el

evento los participantes podrán confirmar su participación y la aplicación enviará recordatorios.

Figura 22 – Selección del restaurante, selección de restaurante e invitados



Fuente: elaboración propia

El organizador del evento, puede realizar la reserva en el restaurante por la cantidad de personas que estima asistirán o de manera automática por la cantidad de asistentes que confirmaron su asistencia.

El evento se puede configurar para que los asistentes realicen el pedido directamente leyendo el menú del restaurante, esta actividad se realiza con la finalidad de que los platos estén preparados en el momento que los asistentes ingresen al restaurante y existe una hora límite para hacer el pedido, que es de 2 horas antes del mediodía.

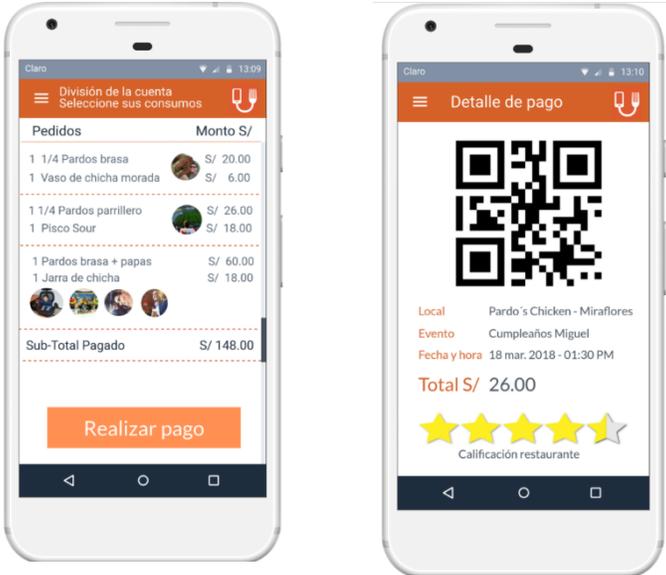
Debido a que en el caso de los pedidos el restaurante prepara los platos, si un comensal no llega, al momento de que el organizador del evento cierra el evento si el plato no ha sido reasignado a otra persona, la aplicación cargará el costo del pedido al asistente que faltó.

La aplicación permitirá hacer un check-in al momento de ingresar al restaurante, esto con la finalidad, de que el mesero pueda asociar pedidos adicionales a la mesa y que finalmente estos puedan ser reconocidos por los miembros que asistieron al evento.

El mecanismo de control del número de comensales por reserva es una tarea que se ejecutará en el restaurante mediante el check-in, ese control funcionará siempre que todos los comensales utilicen el aplicativo, seguramente se tendrán casos que vulneren este control al usar el aplicativo, por ejemplo, si una persona reserva y realiza los pedidos y finalmente asisten más personas al restaurante, para estos casos no se tienen una medida preventiva, pero si una medida correctiva, estos casos serían fácilmente identificados mediante un análisis de la base de datos del día anterior, y se identifique montos elevados de consumo y pago de un comensal, al ser reiterativo se podría notificar o restringir el uso del aplicativo.

Finalmente se puede dividir la cuenta entre los asistentes, como se muestra en la figura 23 para ello se puede seleccionar un agasajado para que no pague la cuenta, seleccionar pedidos adicionales que se realizaron en la mesa y compartir platos o bebidas entre varios asistentes, luego de que todos los comensales hayan realizado el pago de su pedido, como se observa en la figura 23, el cajero tendrá una confirmación en su sistema y el responsable se acercará con la cuenta cancelada a la mesa.

Figura 23 – División y pago de la cuenta



Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Plataforma web para los comensales

El usuario tendrá tres opciones para crear una cuenta desde el navegador que esté utilizando, ya sea otorgando permisos para leer los datos de su cuenta de Facebook o

Google o ingresando un correo electrónico y una contraseña, para que luego se puedan ingresar los datos de sus tarjeta de crédito o débito.

La plataforma web le permitirá buscar entre la lista de restaurantes afiliados y solicitar una reserva, sin embargo, será necesario utilizar la aplicación móvil para utilizar todas las otras funcionalidades, como crear un evento, seleccionar invitados, dividir la cuenta y pagarla.

9.1.3. Plataforma web para los restaurantes

La plataforma web les permitirá a los restaurantes registrados ingresar con su usuario y contraseña, esta plataforma posee dos modos de uso, el primero es para los administradores del restaurante y el segundo para el personal de T.I.

En la opción para administradores de restaurantes se podrá acceder a la información generada por la aplicación, de tal forma que se podrán visualizar las reservas y asistentes, así como descargar los reportes de análisis de datos, como los siguientes:

- Hábitos de consumo de comensales.
- Comensales, por plato, por bebida, por ticket.

La vista para administradores, permitirá que los mismos, puedan configurar los parámetros de conexión con los servidores de la aplicación y el sistema del restaurante.

9.1.4. Módulo para integración

El módulo para la integración con los sistemas de los restaurantes, es un conglomerado de servicios y librerías técnicas (software) para poder conectar la aplicación con los sistemas INFOREST y MICROS. Dichos servicios y librerías contarán con las siguientes capacidades técnicas:

- Servicio web para enviar la reserva a los sistemas de los restaurantes.
- Servicio web para consultar el menú o carta de los restaurantes.
- Servicio web de registro de pedidos en los sistemas del restaurante.
- Servicio web para enviar el mensaje de pago de cuenta al restaurante.

9.2. Cadena de valor de la empresa

En la figura 24 se muestra gráficamente, mediante la cadena de valor, las principales actividades de la empresa.

Figura 24 – Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

9.2.1. Gestión financiera

La gestión financiera en la compañía tiene como objetivo, velar porque el capital de trabajo esté considerado durante la operación, así como la forma de financiamiento, ya que al no existir inversionistas de riesgo o investor angels en el medio, se requiere de amplia investigación para determinar cómo se financiaría el crecimiento de la empresa en caso se alcance el efecto red positivo.

9.2.2. Gestión del capital humano

La gestión del capital humano en la compañía tiene como finalidad sobre todo tener una dirección estratégica, ya que los recursos son escasos y el bajo nivel operativo inicial, permitirá estructurar los procesos básicos de gestión, para concentrarse sobre todo en el desarrollo organizacional que sucederá si el efecto de red de la startup es positivo.

9.2.3. Producción

La aplicación para los usuarios finales, las plataformas web y los módulos de integración con los restaurantes serán construidos en la compañía, por lo que la gestión de la producción es una actividad primaria clave, ya que el modelo de negocio es un orquestador de redes con un alto componente tecnológico y el servicio que se ofrecerá está relacionado a que tanto comensales como restaurantes se puedan conectar.

Asimismo, para se aplicarán metodologías de innovación constante, como Lean Startup, Design Thinking y Value Proposition, con la finalidad de entregar mejoras en el servicio al usuario.

Finalmente el soporte de la aplicación, inicialmente dependerá del equipo técnico interno y de manera análoga la infraestructura, la cual estará tercerizada, por lo que las actividades claves de gestión estarán en la definición y revisión de los SLA's acordados con el proveedor, relacionados a la disponibilidad de los ambientes, tiempo de respuesta de requerimientos y tiempo de atención de incidentes.

9.2.4. Comercial

Las labores comerciales se centrarán en captar restaurantes, la negociación para captarlos será del año de inversión y preparación inicial, de tal forma de captar a los restaurantes para luego realizar las integraciones técnicas.

Asimismo, en la fase operativa serán los encargados de realizar la gestión comercial con los usuarios finales o comensales.

9.2.5. Marketing

La estrategia de marketing se encuentra detallada en el capítulo 8, plan de marketing, donde se han detallado las estrategias para captar los restaurantes y comensales, mediante la definición de las 8P's y del marketing digital.

9.2.6. Soporte

Las actividades de soporte son claves en un entorno de innovación, ya que será constante la liberación de actualizaciones de la aplicación, por lo que, si existiesen fallas en la aplicación, se tendrá que dar solución a los usuarios que presentan problemas, de acuerdo al anexo 2, donde se detallan las entrevistas con los expertos en startups, los usuarios pueden perdonar los errores, siempre que se le soluciones los problemas rápidamente.

De manera complementaria, al ser una aplicación, que transará con el dinero del cliente, es importante, poder solucionar los problemas de pasarela de pagos o de pagos en general rápidamente, por lo que la mesa de ayuda poseerá niveles de atención de acuerdo a la severidad del caso, pasando de 30 minutos para la respuesta de recepción de caso a 1 día como máximo para la solución del problema.

9.2.7. Fidelización

Las acciones de fidelización a los clientes se han definido en el capítulo 8 del plan de marketing, en la sección promoción, donde se detallan las herramientas y acciones que se utilizarán y realizarán para fidelizar a los clientes.

9.3. Gestión de proveedores

Los dos proveedores principales serán el proveedor de hosting de la aplicación móvil, de la página web, de los componentes de interface y el segundo proveedor será el de la plataforma virtual de pago.

El hosting de las aplicaciones, los repositorios de datos y software base que se requieren, serán soportados por Amazon Web Services (AWS) – Cloud Computing Services, Inc. empresa que es la que domina el mercado en servicios de cloud computing, y posee más de un millón de clientes activos (Amazon Web Services, 2018), entre los más reconocidos está Netflix, la NASA, General Electric Oil & Gas, Philips, Avianca, MAPFRE, SAP, ENEL, McDonald's, Shell, entre otras.

El costo de los servicios de AWS, de acuerdo a Amazon Web Services (2018), es por el uso del servidor, con diferentes escalas de acuerdo al uso de los servidores. De acuerdo a la estimación inicial, en la fase de preparación utilizaremos 6 meses durante el horario laboral de servidores de AWS, por un total de 6 meses x 22 días laborables x 10 horas de trabajo diarias, haciendo un total de 1320 horas de servidor.

Se requerirán 5 servidores, 2 de bases de datos para la aplicación y la interfaz y tres servidores de aplicación para la solución móvil, las dos plataformas web y la solución de integración, en la tabla 44 se visualiza el costo de utilización de los servidores de hosting:

Tabla 44 – Costo de hosting fase de preparación

Servidor	Sede AWS	Tipo de servidor	Costo por hora (Linux)	Horas	Total por los 6 meses de uso
Base de datos Aplicación y web	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	1320	\$ 236
Base de datos del sistema de integración	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	1320	\$ 236
Servidor de aplicaciones móvil	South América (Sao Paulo)	t2.micro	\$ 0.0056	1320	\$ 8
Servidores de aplicación web	South América (Sao Paulo)	t2.micro	\$ 0.0056	1320	\$ 8
Servidor de aplicación para la integración con restaurantes	South América (Sao Paulo)	t2.micro	\$ 0.0056	1320	\$ 8
Total					\$ 496

Fuente: elaboración propia

Durante la operación mensual, se requerirán mayor cantidad de uso de horas de los servidores, ya que la solución móvil, web e integración estarán en operación por lo que se estima un uso de 20 horas de servidores de aplicación y 24 horas de servidores de base de datos, por lo que la configuración mensual de servidores se detalla en la tabla 45.

Tabla 45 – Costo de hosting fase de preparación

Servidor	Sede AWS	Tipo de servidor	Costo por hora (Linux)	Horas	Total mensual
Base de datos Aplicación y web	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	24 h x 30 d = 720	\$ 129
Base de datos del sistema de integración	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	24 h x 30 d = 720	\$ 129
Servidor de aplicaciones móvil	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	20 h x 30 d = 600 h	\$ 108
Servidores de aplicación web	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	20 h x 30 d = 600 h	\$ 108
Servidor de aplicación para la integración con restaurantes	South América (Sao Paulo)	t2.2xlarge	\$ 0.1786	20 h x 30 d = 600 h	\$ 108
Total					\$ 582

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el proveedor de pasarela de pagos será CULQI, que es una empresa peruana, que ha integrado las pasarelas de pagos de MC Procesos y Visanet en un solo lugar, además que permite personalizar la interface para el usuario, por lo que el usuario no tiene que abandonar la aplicación o página web para inscribir su tarjeta de crédito.

El costo de CULQI es de 3.99% + \$ 0.15 + IGV, por transacción, de acuerdo a Culqi (2018). El costo promedio que cobra Visanet y MCProcesos por transacción, en los restaurantes es de 5%, por lo que el costo de las pasarelas de pago varía de acuerdo al monto de la cuenta, mientras mayor sea el consumo, menor será el costo de la pasarela de pago, como se detalla en la tabla 46, costo que finalmente será transferido al restaurante.

Tabla 46 – Comisión por pasarela de pago

Monto de cuenta	Comisión Culqui	% de Comisión Culqui
S/. 20	S/. 1.52	7.58%
S/. 50	S/. 2.93	5.86%
S/. 80	S/. 4.34	5.43%
S/. 100	S/. 5.28	5.28%
S/. 150	S/. 7.64	5.09%
S/. 200	S/. 9.99	5.00%
S/. 250	S/. 12.35	4.94%
S/. 300	S/. 14.70	4.90%
S/. 350	S/. 17.05	4.87%
S/. 400	S/. 19.41	4.85%

Fuente: Elaboración propia

9.4. Recursos Humanos

9.4.1. Visión

Ser en el 2019 el medio preferido por todo grupo de comensales y restaurantes en el Perú para la gestión de reservas, selección de pedido y pago de consumos en restaurantes asociados.

9.4.2. Misión

Somos una plataforma tecnológica que busca dinamizar la experiencia gastronómica de todo grupo de comensales, simplificando los procesos de reserva, pedido y pago de la cuenta desde una única plataforma segura e intuitiva.

9.4.3. Valores

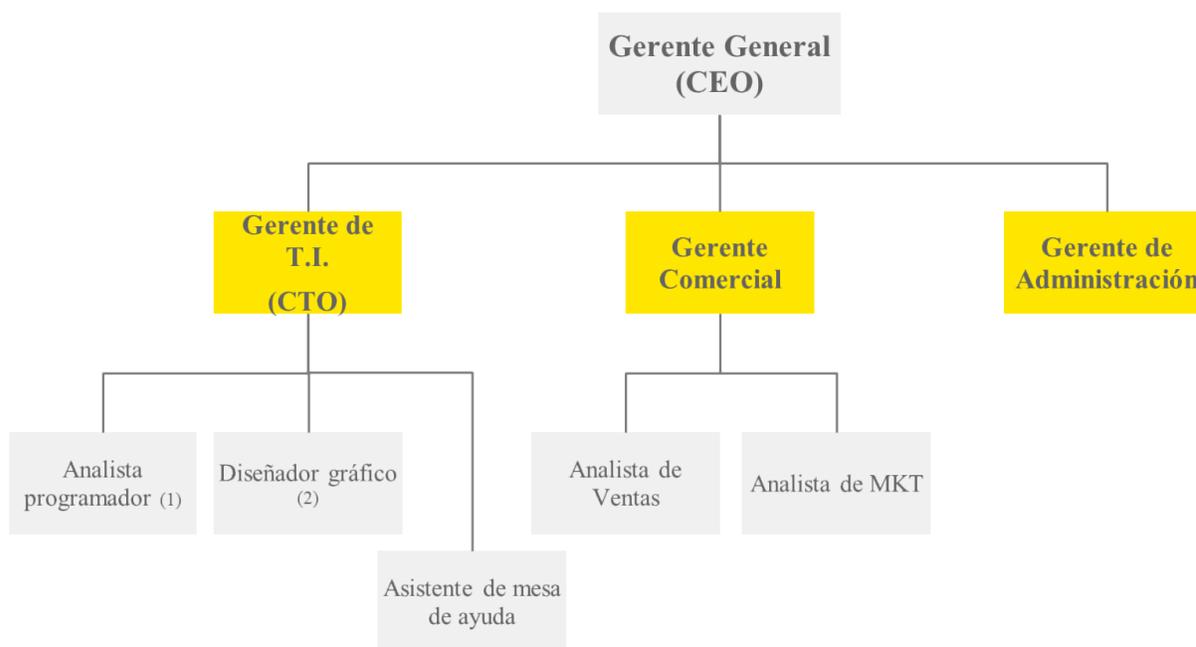
- Innovación y mejora continua, fomentar la optimización de cada proceso basado en la búsqueda de mejorar la experiencia de los comensales y restaurantes, rescatar las buenas prácticas, así como el uso de nuevas y mejores tecnologías.
- Orientación al cliente, escuchar a los comensales y restaurantes para otorgarles una experiencia única, que agregue valor a cada una de sus actividades principales.
- Compromiso, tener la capacidad de cumplir con cada una de las funcionalidades ofrecidas a nuestros clientes (comensales y restaurantes), así como la obligación de brindar una experiencia diferencial para las actividades principales de cada uno de ellos.
- Confianza y Seguridad, garantizar que cada información personal será rigurosamente cuidada por la empresa (datos de comensales como de la información de los clientes de los restaurantes), así como cada pedido sea recibido de manera correcta por el restaurante seleccionado para que sea atendido de la mejor manera.
- Sencillez, fomentar la practicidad, el uso fácil e intuitivo, que cada paso sea como manejar alguna herramienta conocida.

9.4.4. Estructura organizacional

El diseño organizacional seleccionado es el funcional el cual mantiene una estructura jerárquica clásica en donde cada empleado tiene un superior definido, en donde cada uno de los puestos de gerencia será tomando por los integrantes del proyecto:

- CEO: Jesús Sánchez
- Gerente de TI: Hussein Salazar
- Gerente Comercial: Ronaldo González
- Gerente de Administración: Miguel Ángel Palacín

Figura 25– Estructura organizacional interna



(1) 3 analistas programadores
(2) 1 diseñador gráfico.

Fuente: Elaboración propia

9.4.5. Plan de reclutamiento y selección

La selección y reclutamiento estará a cargo del Gerente de administración, el cual estará a cargo de la selección de los 03 analistas programadores, el diseñador gráfico, el asistente de mesa de ayuda, el analista de ventas y el analista de marketing, dado que los puestos de gerencia ya serán ocupados por los integrantes del proyecto.

- Definición del perfil del postulante
Definición de las competencias o características que deberá cumplir cada uno de los puestos requeridos, como conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores y actitudes que se quiere para los colaboradores de Appetito. Esta definición del perfil estará descrito en el anexo 9 – Manual de organización y funciones (MoF)
- Búsqueda, reclutamiento o convocatoria
Según las competencias establecidas en el paso anterior se considerarán las siguientes fuentes o medios para el reclutamiento de postulantes:

- Anuncios en bolsas de trabajo, a través de diferentes medios, como Bumeran, Computrabajo, LinkedIn y Aptitus, en estos anuncios se deberá destacar los beneficios de Aptitus para atraer a los mejores colaboradores posibles.
 - Recomendaciones, siendo esta una forma rápida y menos costosa de reclutamiento, y considerando los pre-filtros de las personas en quienes se les confiaría las recomendaciones.
 - Consultoras de recursos humanos, este sería un último recurso al considerar costos más elevados, pero al tener un trabajo más expeditivo en la selección del puesto deseado.
- Evaluación, se evaluarán a los postulantes con la finalidad de elegir entre todos, a los más idóneos para las posiciones requeridas. Como parte del proceso se seguirán los siguientes pasos:
 - Entrevista preliminar, se realizará la primera entrevista informal en la que se desarrollarán preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente se cumple con los requisitos solicitados.
 - Prueba de conocimientos, consiste en tomar a los postulantes una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cuenta con los conocimientos necesarios para el puesto.
 - Prueba psicológica, consiste en tomar una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual se podría contar con servicios de un psicólogo que se encargue de esta evaluación.
 - Entrevista final, entrevista a cargo del CEO para determinar la idoneidad del postulante para el puesto requerido en Appetito, en donde ya no se realizarían preguntas a abierta, sino de profundidad.
 - Selección y contratación, una vez realizado el proceso de evaluación se procede a seleccionar al postulante con mejor desempeño e idóneo para cubrir el puesto vacante.

Una vez seleccionado se procede a la contratación, es decir, a la firma del contrato en donde se detalla el puesto, funciones, beneficios, sueldo y horarios de trabajo.

- Inducción y capacitación, a cargo del Gerente de Administración y Superior directo, en donde se detallará la misión, visión, valores, historia, proyecciones de la empresa, así como sus funciones específicas, en búsqueda que los nuevos colaboradores se adapten lo más pronto posible a Appetito.

9.4.6. Programa de inducción

Como se describió en el plan de reclutamiento y selección, se procederá a realizar la inducción y capacitación una vez que el colaborador se integre a Appetito, en donde se desarrollarán los siguientes puntos: cultura de la empresa, funciones y objetivos del puesto y los procesos establecidos en la plataforma.

La inducción será realizada en 2 días, en donde la primera mañana, a cargo del gerente de administración, se encargará de los puntos referidos a la organización, posteriormente el jefe directo iniciaría la capacitación funcional, la cual continuaría el 2do día de inducción, para iniciar funciones específicas el día 3.

9.4.7. Tipos de contratos a emplear

Appetito se acogerá al régimen SAC (Sociedad anónima cerrada), la cual es parte de la ley general de sociedades, permite de entre 2 a 20 accionistas, para el caso del proyecto se estarán considerando los 4 accionistas a cargo del proyecto (Junta general de accionistas), los cuales no tendrán responsabilidad personal por deudas o daños a terceros, así mismo tendrán derecho sobre los bienes de la sociedad anónima, no sobre los bienes de los accionistas. Así mismo, al estar representada la propiedad de este régimen en acciones, se iniciará con acciones divididas proporcionalmente entre los 4 accionistas, las cuales serán transferibles.

Así mismo, se establecerán los beneficios a los colaboradores según el régimen general o común, el cual determina las vacaciones, jornada nocturna, compensación por tiempo de servicio, gratificaciones, seguro de salud, indemnización por despido arbitrario y asignación familiar.

De acuerdo a lo establecido en el derecho legislativo N° 728 (2017), de la ley de productividad y competitividad (LPCL) se utilizarán tanto el contrato de trabajo de duración indefinida, como el contrato a plazo fijo por inicio de una nueva actividad.

9.4.8. Horarios de trabajo

La plataforma Appetito deberá contar con funcionamiento las 24 horas del día, a pesar de ello, el personal contará con horarios que respeten en todo momento las leyes laborales vigentes.

Teniendo como horario laboral:

- Lunes a Viernes: 8:30 - 18:30 (el horario considera 60 minutos de refrigerio)
- Sábados: 10:00 – 13:00

9.4.9. Escala salarial

Se establece como punto de partida sueldos de acuerdo al perfil de cada puesto requerido, según la siguiente tabla, la cual muestra una proyección de los 05 primeros años, y considera un incremento para la gerencia a partir del año 03. La revisión de sueldos se realizará al finalizar el quinto año de operaciones para ajustarlos según la recuperación de inversión.

Tabla 47 – Proyección de salarios por puesto

Sueldos mensuales por recurso unitario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general CEO	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 8,000	S/. 9,000	S/. 9,000	S/. 9,000
Gerente de T.I. CTO	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 8,000
Gerente comercial	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 4,500	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 8,000
Gerente de administración	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 8,000
Analista programador	S/. 2,500					
Diseñador gráfico	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Asistente de mesa de ayuda		S/. 1,500				
Analista de ventas	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Analista de marketing	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500

Fuente: Elaboración propia

9.4.10. Estimación de crecimiento del personal

Según el presupuesto elaborado se ha establecido la siguiente cantidad de colaboradores por puesto, proyectado a los 05 primeros años, esta proyección será reevaluada según los siguientes criterios:

- Cumplimiento de metas comerciales (analista de ventas y analista de marketing).

- Numero de restaurantes afiliados por mes (analista de ventas).
- Ratio de efectividad de atención de consultas (mesa de ayuda).
- Tiempo de atención de proyectos de mejora o customización (analista programador y analista gráfico).

Tabla 48 - Proyección de personal requerido en 5 años

Recursos	Cantidad de personal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general CEO	1	1	1	1	1
Gerente de T.I. CTO	1	1	1	1	1
Gerente comercial	1	1	1	1	1
Gerente de administración	1	1	1	1	1
Analista programador	5	5	9	9	9
Diseñador gráfico	1	1	2	2	2
Asistente de mesa de ayuda	1	1	1	1	1
Analista de ventas	2	2	2	2	2
Analista de marketing	1	1	1	1	1
Total	14	14	19	19	19

Fuente: Elaboración propia

9.5. Actividades para la implementación de la empresa

9.5.1. Constitución de la empresa

El Ministerio de la Producción ha implementado un sistema ágil para la constitución de una empresa, el proceso consta de siete pasos que permite la inscripción de una empresa en 72 horas. En la tabla 49 se ha incluido los trámites a seguir para la inscripción de la empresa, las licencias municipales e inscripción de la marca en INDECOPI. Los costos están actualizados según las tasas de las diferentes entidades.

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada con la siguiente denominación: APPETITO S.A.C

Tabla 49 – Trámites para la constitución de una empresa

Constitución de la empresa	Entidad	Costo
1. Minuta de Constitución:	Notaría y SUNARP	S/. 25
2. Escritura Pública:	Notaría	S/. 500
3. Inscripción en Registros Públicos	Notaría y SUNARP	S/. 300
4. Inscripción en Registro Único de Contribuyentes	SUNAT	S/. 30
5. Compra y legalización de Libros Contables	Notaría	S/. 100
6. Inscripción de trabajadores en ESSALUD	ESSALUD	S/. 340
7. Licencia Municipal de Funcionamiento	Municipalidad	S/. 560
8. Registro de marcas en Indecopi	INDECOPI	S/. 535
Constitución de la empresa		S/. 1,435

Fuente: Elaboración propia

9.5.2. Recursos para la implementación de la oficina

Posterior a los trámites de constitución de la empresa, corresponde la ubicación de una sede física y la implementación de la oficina con los accesorios y equipos necesarios que permiten realizar las actividades de desarrollo del aplicativo, las gestiones comerciales y administrativas.

Los gastos iniciales consideran la compra de muebles y equipos de cómputo, adicional se considera el pago de la inscripción a las plataformas desde donde se descarga el aplicativo, en este caso se realizará la inscripción a las plataformas Play Store de Google y App Store de Apple siendo entre ambas las plataformas de mayor uso para descarga de aplicativos.

También en la tabla 50 se considera el costo del hosting que el alquiler del espacio para almacenar la información de la plataforma que se generará por el uso del aplicativo, también está considerado el espacio donde se almacenará las aplicaciones para integrar con los sistemas de los restaurantes.

Tabla 50 – Recursos para la implementación de la empresa

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 3	Año 5
Mobiliario	S/. 6,480	-	-	-
Equipos de cómputo	S/. 18,200	S/. 8,350	S/. 10,500	-
Útiles de oficina	S/. 800	-	-	-
Inscripción de la aplicación Play Store	S/. 81	-	-	-
Inscripción de la aplicación en App Store	S/. 325	S/. 325	S/. 325	S/. 325
Gastos de constitución	S/. 1,435	-	-	-
Sueldos Administrativos	S/. 315,500	S/. 396,000	S/. 576,000	S/. 576,000
Alquiler de oficinas	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Agua	S/. 780	S/. 780	S/. 1,200	S/. 1,200
Luz	S/. 6,600	S/. 7,800	S/. 9,600	S/. 9,600
Teléfono (internet)	S/. 1,560	S/. 1,560	S/. 1,560	S/. 1,560
Hosting	S/. 12,888	S/. 22,567.90	S/. 22,567.90	S/. 22,567.90
Sub total Gastos Administrativos	S/. 367,150	S/. 439,883	S/. 624,253	S/. 613,753

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 10 PLAN FINANCIERO

El capítulo del plan financiero, tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del presente plan de negocio, el cual es un objetivo planteado en el capítulo 1. Para tal efecto, se ha calculado el valor del plan de negocio en el tiempo a través de la VAN y la tasa de rentabilidad mediante el cálculo de la TIR, para ambos indicadores se han planteado tres escenarios: optimista, conservador en un horizonte de cinco años de operación y en el caso del pesimista se ha calculado la inversión pre-operativa y de funcionamiento de 1 año.

La información necesaria para los cálculos proviene de las siguientes fuentes:

- Ingresos de la estimación de la demanda del capítulo 6.
- Gastos administrativos y de ventas del capítulo 9 operativo.
- Inversión inicial del capítulo 9 operativo.

A continuación se detallan las consideraciones generales, sobre la demanda, los gastos, las ventas, el análisis económico y el de sensibilidad.

10.1. Consideraciones y supuestos generales

A continuación se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para el cálculo de las medidas de rentabilidad:

- Se ha planteado la evaluación con un plazo a cinco años.
- El financiamiento del proyecto, se obtendrá de los miembros del grupo de tesis por lo que el costo del capital será del 30% considerando que el riesgo del proyecto es alto, solo el 10% de las startups en Perú superan el año. (“El 90% de las startups”, 2017)
- La tasa de impuesto a la renta de acuerdo al decreto legislativo N°1261 (2016), el impuesto general de la renta será de 29.5 %.
- El proyecto de implementación de software que toma 6 meses se activará en la fase pre-operativa o fase de inversión, para luego depreciarse totalmente en el primer año de operación.
- La depreciación de los equipos de cómputo, como laptops, proyectores e impresores se ha determinado que será de 5 años bajo el método lineal.

- No se considera recuperar los activos, ya que no representan un porcentaje importante de la inversión inicial, la cual principalmente está compuesta por todas las actividades de desarrollo y preparación para la fase operativa.
- Se realizará una ponderación sobre el flujo de proyectado de los escenarios optimista, conservador y pesimista, relacionado a la tasa de fracaso de las startups en Perú, donde el escenario pesimista tendrá 90% de peso y el conservador y optimista 5% respectivamente.

10.2. Consideraciones sobre la demanda

A continuación se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para los datos de la demanda:

- Como se ha detallado en el capítulo 6, sobre la base de la información de APEIM de los años 2015 y 2017 se ha concluido que existirá una tasa de crecimiento del público objetivo del 2% anual, el cálculo se detalla en el capítulo 6, Tabla 26 – Cálculo de la variación del tamaño del mercado
- La tasa de participación del mercado potencial varía en los escenarios planteados, optimista, conservador, los cuales se pueden visualizar en la sección de estimación de la demanda.
- En el caso del escenario pesimista, las startups no superarán el primer año, como sucede con el 90% de las startups en Perú. (“El 90% de las startups”, 2017)
- Se ha considerado un año cero de inversión inicial, en el cual se desarrollará la plataforma tecnológica, para luego afiliarse a los restaurantes y sobre la base de ello poder iniciar el año 1 captando comensales.

10.3. Consideraciones sobre los gastos

A continuación se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para los conceptos de gastos:

- Como se ha detallado, el año 0 será de inversión pre-operativa, se adquirirá el mobiliario necesario, los equipos de cómputo y se utilizará el modelo de software, aplicaciones y licencias como servicio de la nube de Amazon, para el desarrollo de la plataforma tecnológica, los importes y el uso de la nube se han detallado en el capítulo operativo.

- El primer año se contará con 10 personas, las cuales se incorporarán gradualmente, conforme se vaya desarrollando la plataforma tecnológica, luego se incrementará el personal hasta 14 personas a partir del año 1 y finalmente se llegará a 19 personas. El detalle de la cantidad de personas y sueldos se puede visualizar en la Tabla 47 – Proyección de salarios por puesto y Tabla 48 - Proyección de personal requerido en 5 años
- Para los beneficios de ley o cargas laborales, se ha determinado un factor de 1.5 sobre los sueldos base que se han detallado.
- Los gastos pre-operativos, de inversión inicial son referidos al mobiliario, el cual se encuentra detallado en el capítulo 9 de operaciones, en las tablas Tabla 49 – Trámites para la constitución de una *empresa* y Tabla 50 – Recursos para la implementación de la *empresa*, los mimos que están conformados, por los costos de la constitución de la empresa, la inversión en mobiliario y equipo de cómputo y el gasto del personal de la fase pre-operativa.

10.4. Consideraciones relacionadas a las ventas

A continuación se detallan las consideraciones que se tomaron para la proyección de ventas e ingresos.

- Los ingresos se basan en tres variables, en la cantidad de usuarios que tendrá el servicio, ver Tabla 25 – Población por grupos de edad y NSE – Lima Metropolitana , la cantidad de veces que asisten a los restaurantes dichos usuarios, ver Tabla 29 - Factor de frecuencia de uso, la comisión que se le cobra al usuario y la comisión que se le cobra a los restaurantes, ambos montos se han detallado en el capítulo 8 del mix de marketing y corresponden a S/.1.00 y S/.4.00.

10.5. Consideraciones relacionadas al valor terminal

Se ha considera el valor terminal de venta del negocio en el año 5, a un precio de 8 veces el EBITDA para el caso del escenario conservador y 10 veces el EBITDA para el caso del escenario optimista.

10.6. Proyección de ventas y gastos

A continuación se detallan los escenarios de ventas del tipo optimista, conservador y pesimista, basados sobre la estimación de la demanda y de manera complementaria la proyección de gastos.

10.6.1. Proyección de ventas

A continuación se detallan los escenarios de ventas:

Tabla 51 - Proyección de ventas - escenario optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	197,688	201,576	205,541	209,584	213,706
Mercado potencial con factor optimista	189,398	193,123	196,922	200,795	204,744
Factor de crecimiento del mercado		40.0%	55.0%	140.6%	101.1%
Penetración del Servicio (%)	23.1%	31.7%	48.2%	95.8%	95.8%
Penetración del Servicio (Personas)	45,658	63,921	99,077	200,795	204,744
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	204,318	286,045	443,370	898,558	916,231
Comisión a usuarios	S/. 204,318	S/. 291,766	S/. 461,282	S/. 953,557	S/. 991,758
Comisión a restaurantes	S/. 817,272	S/. 1,190,406	S/. 1,919,673	S/. 4,047,688	S/. 4,294,044
Total	S/. 1,021,590	S/. 1,482,172	S/. 2,380,955	S/. 5,001,244	S/. 5,285,802

Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla la demanda potencial para el escenario conservador:

Tabla 52 - Proyección de ventas - escenario conservador

Demanda Potencial Estimada - Escenario Conservador					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	197,688	201,576	205,541	209,584	213,706
Mercado potencial con factor conservador	174,646	178,081	181,584	185,155	188,797
Factor de crecimiento del mercado		33.3%	45.8%	117.1%	84.2%
Penetración del Servicio (%)	9.1%	12.0%	17.1%	36.4%	65.8%
Penetración del Servicio (Personas)	18,088	24,117	35,171	76,370	140,682
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	80,943	107,923	157,388	341,758	629,553
Comisión a usuarios	S/. 80,943	S/. 110,082	S/. 163,747	S/. 362,676	S/. 681,449
Comisión a restaurantes	S/. 323,770	S/. 449,134	S/. 681,449	S/. 1,539,498	S/. 2,950,489
Total	S/. 404,713	S/. 559,216	S/. 845,196	S/. 1,902,174	S/. 3,631,937

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla la demanda potencial para el escenario pesimista en la tabla 53, la cual se ha calculado para un año de operación, pues de acuerdo a la tasa de mortalidad de las startups el escenario pesimista es que la empresa no sobrepase el año de operación. (“El 90% de las startups”, 2017)

Tabla 53 - Proyección de ventas - escenario pesimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Pesimista	
	Año 1
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	197,688
Mercado potencial con factor pesimista	74,229
Penetración del Servicio (%)	10.0%
Penetración del Servicio (Personas)	4,599
Participación de mercado (Uso de aplicación recurrente)	S/. 20,580
Comisión a usuarios	S/. 20,580
Comisión a restaurantes	S/. 82,322
Total	S/. 102,902

Fuente: elaboración propia

10.6.2. Proyección de gastos

Sobre la base de la inversión identificada, para la fase pre-operativa, se ha proyectado la inversión y los gastos en un periodo de 5 años, los cuales aplican para los tres escenarios, a excepción del pesimista, que solo se ha considerado para el año 0 y el año 1, es decir la fase pre-operativa y un año de operación.

Tabla 54 - Proyección de gastos

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/. 6,480					
Equipos de cómputo	S/. 18,200	S/. 8,350		S/. 10,500	S/. 18,200	
Útiles de oficina	S/. 800					
Inscripción de la aplicación Play Store	S/. 81					
Inscripción de la aplicación en App Store	S/. 325	S/. 325	S/. 325	S/. 325	S/. 325	S/. 325
Gastos de constitución	S/. 1,435					
Sueldos Administrativos	S/. 371,250	S/. 522,000	S/. 522,000	S/. 738,000	S/. 738,000	S/. 738,000
Alquiler de oficinas	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000
Agua	S/. 780	S/. 780	S/. 780	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
Luz	S/. 6,600	S/. 7,800	S/. 7,800	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600
Internet	S/. 1,560	S/. 1,560	S/. 1,560	S/. 1,560	S/. 1,560	S/. 1,560
Hosting	S/. 12,888	S/. 22,568	S/. 22,568	S/. 22,568	S/. 22,568	S/. 22,568
Sub total Gastos Administrativos	S/. 450,400	S/. 593,383	S/. 585,033	S/. 813,753	S/. 821,453	S/. 803,253
Gastos de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Ventas	S/. 92,250	S/. 189,000	S/. 189,000	S/. 189,000	S/. 189,000	S/. 189,000
Campaña de marketing	S/. 15,000	S/. 115,000				
Sub total Gastos de ventas	S/. 107,250	S/. 304,000	S/. 189,000	S/. 189,000	S/. 189,000	S/. 189,000
Total de gastos	S/. 557,650	S/. 897,383	S/. 774,033	S/. 1,002,753	S/. 1,010,453	S/. 992,253

Fuente: Elaboración propia

10.6.3. Estimación de las inversiones

Durante la fase pre-operativa se realizará la inversión, en equipos de cómputo, el personal para desarrollar la plataforma tecnológica, no será necesario comprar servidores, ya que los mismos serán rentados como un servicio de infraestructura y software base (sistemas operativos y base de datos) por la compañía Amazon Web Services.

Tabla 55 - Equipos de computo

Equipos de cómputo	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Laptops Compatibles	9	S/. 1,500	S/. 13,500
Laptops Apple (MacBook)	1	S/. 3,000	S/. 3,000
Impresoras	2	S/. 550	S/. 1,100
Proyector	2	S/. 300	S/. 600
Equipos de cómputo			S/. 18,200

Plataforma tecnológica	
Proyecto de software activado	S/. 82,750

* el proyecto está costado por 6 meses de planilla de CTO, programadores y diseñador gráfico

Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla la tabla de depreciación, donde se han tomado las siguientes consideraciones, el software producido en la fase de pre-operación será depreciado completamente el primer año, se comprarán equipos de cómputo el año 3, para las personas que ingrese a la compañía, por lo que el monto de depreciación de equipos de cómputo también se incrementa dicho año y el año 4, se realizará una renovación de los equipos de cómputo.

Tabla 56 - Depreciación

Depreciación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa equipos de computo	25%	S/. 6,638	S/. 6,638	S/. 9,263	S/. 9,263	S/.9,263
Tasa mobiliario	10%	S/. 648	S/. 648	S/. 648	S/. 648	S/. 648
Software (producto del desarrollo interno)	100%	S/. 82,750				

* el software se está amortizando en su totalidad el primer año

Fuente: Elaboración propia

10.7. Estado de resultados de ganancias y pérdidas

Sobre la base de la estimación de la demanda, el plan operativo y las inversiones se ha proyectado el estado de ganancias y pérdidas a 5 años, para los escenarios optimista y conservador y solo un año de operación para el escenario pesimista, ya que como se ha mencionado, en el escenario pesimista se tendrá una pérdida controlada y el escenario es que la empresa no tenga un efecto de red virtuoso, sino todo lo contrario y por lo tanto se tenga que dejar el proyecto.

Tabla 57 - Estado de ganancias y pérdidas optimista

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos		S/. 1,021,590	S/. 1,482,172	S/. 2,380,955	S/. 5,001,244	S/. 5,285,802
Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones		S/. 1,021,590	S/. 1,482,172	S/. 2,380,955	S/. 5,001,244	S/. 5,285,802
Gastos		S/. -987,418	S/. -781,318	S/. -1,012,663	S/. -1,020,363	S/. -1,002,163
Gastos Administrativos		S/. -593,383	S/. -585,033	S/. -813,753	S/. -821,453	S/. -803,253
Gastos de Ventas		S/. -304,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000
Depreciación y amortización		S/. -90,036	S/. -7,286	S/. -9,911	S/. -9,911	S/. -9,911
Utilidad Operativa		S/. 34,172	S/. 700,854	S/. 1,368,292	S/. 3,980,881	S/. 4,283,639
Impuestos		S/. -10,081	S/. -206,752	S/. -403,646	S/. -1,174,360	S/. -1,263,673
Deduc. x Oper. Per.		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Deduc. x Oper. Acum.		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Trib. a Pagar x Oper.		S/. -10,081	S/. -206,752	S/. -403,646	S/. -1,174,360	S/. -1,263,673
Utilidad Neta		S/. 24,091	S/. 494,102	S/. 964,646	S/. 2,806,521	S/. 3,019,965

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 - Estado de ganancias y pérdidas conservador

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos		S/. 404,713	S/. 559,216	S/. 845,196	S/. 1,902,174	S/. 3,631,937
Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones		S/. 404,713	S/. 559,216	S/. 845,196	S/. 1,902,174	S/. 3,631,937
Gastos		S/. -987,418	S/. -781,318	S/. -1,012,663	S/. -1,020,363	S/. -1,002,163
Gastos Administrativos		S/. -593,383	S/. -585,033	S/. -813,753	S/. -821,453	S/. -803,253
Gastos de Ventas		S/. -304,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000
Depreciación y amortización		S/. -90,036	S/. -7,286	S/. -9,911	S/. -9,911	S/. -9,911
Utilidad Operativa		S/. -582,705	S/. -222,102	S/. -167,468	S/. 881,811	S/. 2,629,774
Impuestos		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -260,134	S/. -775,783
Deduc. x Oper. Per.		S/. 171,898	S/. 65,520	S/. 49,403	S/. -	S/. -
Deduc. x Oper. Acum.		S/. 171,898	S/. 171,898	S/. 171,898	S/. -	S/. -
Trib. a Pagar x Oper.		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -88,236	S/. -775,783
Utilidad Neta		S/. -582,705	S/. -222,102	S/. -167,468	S/. 793,575	S/. 1,853,991

Fuente: elaboración propia

Tabla 59 - Estado de ganancias y pérdidas pesimista

	Año 1	
Ingresos Brutos	S/.	102,902
Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 0	Año 1
Ingresos por comisiones	S/.	102,902
Gastos	S/.	-729,481
Gastos Administrativos	S/.	-434,283
Gastos de Ventas	S/.	-207,250
Depreciación y amortización	S/.	-87,948
Utilidad Operativa	S/.	-626,578
Impuestos	S/.	-
Deduc. x Oper. Per.	S/.	184,841
Deduc. x Oper. Acum.	S/.	184,841
Trib. a Pagar x Oper.	S/.	-
Utilidad Neta	S/.	-626,578

Fuente: elaboración propia

10.8. Capital de trabajo

A continuación se detalla la inversión necesaria en capital de trabajo, para poder operar durante los cinco años, para los escenarios optimista, conservador y pesimista, se ha considerado que se cobrará las comisiones a los restaurantes luego de 30 días y de manera análoga se pagará a los proveedores a los 30 días.

Tabla 60 - Capital de trabajo escenario optimista

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
30										
Cuentas por cobrar (30 días)	S/.	85,133	S/.	123,514	S/.	198,413	S/.	416,770	S/.	440,484
Cuentas por pagar (30 días)	S/.	37,518	S/.	74,782	S/.	64,503	S/.	83,563	S/.	84,204
Total Necesario	S/.	122,651	S/.	198,296	S/.	262,916	S/.	500,333	S/.	524,688
Inversión en capital de trabajo	S/.	122,651	S/.	75,645	S/.	64,619	S/.	237,417	S/.	24,355

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61 - Capital de trabajo escenario conservador

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30						
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 33,726	S/. 46,601	S/. 70,433	S/. 158,514	S/. 302,661	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 37,518	S/. 74,782	S/. 64,503	S/. 83,563	S/. 84,204	
Total Necesario	S/. 71,244	S/. 121,383	S/. 134,936	S/. 242,077	S/. 386,866	
Inversión en capital de trabajo	S/. 71,244	S/. 50,139	S/. 13,552	S/. 107,142	S/. 144,789	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62 - Capital de trabajo escenario pesimista

Capital de trabajo	Año 0	Año 1
30		
Cuentas por cobrar (30 días)	S/. 8,575	
Cuentas por pagar (30 días)	S/. 37,518	
Total Necesario	S/. 46,094	
Inversión en capital de trabajo	S/. 46,094	

Fuente: Elaboración propia

10.9. Flujo económico proyectado

El flujo económico proyectado del escenario conservador que se puede visualizar en la tabla 63 demuestra que el proyecto sería rentable, asimismo en el caso del escenario optimista, que se puede visualizar en la tabla 64, los indicadores VAN y TIR demuestran que el proyecto es atractivo. Sin embargo, en el caso del escenario pesimista, se tiene una pérdida acotada de S/. 603,743 en la fase de preparación y S/.492,537 en el primer año de ejecución, lo que hace un total de S/.1,096,280 por el año de preparación y por el año de operación, al no tener el efecto de red este escenario, la iniciativa se detiene luego del primer año de operación.

Tabla 63 - Flujo económico proyectado- Escenario conservador

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones		S/. 404,713	S/. 559,216	S/. 845,196	S/. 1,902,174	S/. 3,631,937
Gastos Administrativos		S/. -593,383	S/. -585,033	S/. -813,753	S/. -821,453	S/. -803,253
Gastos de ventas		S/. -304,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000
Tributos por pagar		S/.	S/.	S/.	S/. -88,236	S/. -775,783
					S/.	
Total Egresos		S/. -897,383	S/. -774,033	S/. -1,002,753	1,098,689	S/.-1,768,036
Flujo de caja operativo		S/. -492,670	S/. -214,817	S/. -157,557	S/. 803,485	S/1,863,901
Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computo	S/. -18,200	S/. -8,350		S/. 10,500	S/. -18,200	
Mobiliario	S/. -6,480					
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -450,220					
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -82,750					
Inversión en capital de trabajo	S/. -71,244	S/. -50,139	S/. -13,552	S/. -107,142	S/. -144,789	
Recupero del capital de trabajo						S/. 386,866
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -628,894	S/. -58,489	S/. -13,552	S/. -96,642	S/. -162,989	S/. 386,866
Valor Terminal (x8 EBITDA)						S/.21,117,476
Flujo de Caja Económico	S/. -628,894	S/. -551,159	S/. -228,369	S/. -254,199	S/. 640,496	S/.23,368,243
Costo Oportunidad Capital		30%				
VAN	S/. 5,214,308					
TIR	88.9%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64 - Flujo proyectado - Escenario Optimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones		S/. 1,021,590	S/.1,482,172	S/. 2,380,955	S/. 5,001,244	S/. 5,285,802
Gastos Administrativos		S/. -593,383	S/. -585,033	S/. -813,753	S/. -821,453	S/. -803,253
Gastos de ventas		S/. -304,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000	S/. -189,000
Tributos por pagar		S/. -10,081	S/. -206,752	S/. -403,646	S/. -1,174,360	S/. -1,263,673
Total Egresos		S/. -907,464	S/. -980,785	S/. -1,406,399	S/. -2,184,813	S/. -2,255,926
Flujo de caja operativo		S/. 114,127	S/. 501,388	S/. 974,556	S/. 2,816,432	S/. 3,029,876
Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de computo	S/. -18,200	S/. -8,350		S/. 10,500	S/. -18,200	
Mobiliario	S/. -6,480					
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -450,220					
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -82,750					
Inversión en capital de trabajo	S/. -122,651	S/. -75,645	S/. -64,619	S/. -237,417	S/. -24,355	
Recupero del capital de trabajo						S/. 524,688
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -680,300	S/. -83,995	S/. -64,619	S/. -226,917	S/. -42,555	S/. 24,688
Valor Terminal (x10 EBITDA)						S/. 42,935,494
Flujo de Caja Económico	S/. -680,300	S/. 30,131	S/. 436,768	S/. 747,639	S/. 2,773,877	S/. 46,490,058
Costo de oportunidad del capital		30%				
VAN	S/.13,433,956					
TIR	149.7%					

Fuente: elaboración propia

Tabla 65 - Flujo proyectado - Escenario Pesimista

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1
Equipos de computo	S/. -18,200	
Mobiliario	S/. -6,480	
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -450,220	
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y módulo de integración)	S/. -82,750	
Inversión en capital de trabajo	S/. -46,094	
Recupero del capital de trabajo		S/. 46,094
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -603,743	S/. 46,094
Flujo de Caja Económico	S/. -603,743	S/. -492,537
Costo Oportunidad Capital	30%	
VAN	S/. - 982,618	

Fuente: Elaboración propia

10.10. Análisis de riesgos de puntos críticos o punto muerto

Se ha determinado que las variables que pueden afectar al modelo financiero de la startups son la variación de reservas anuales, la comisión que se les cobra a los comensales y la comisión que se cobra a los restaurantes. Para tal fin, sobre el escenario conservador se ha realizado un análisis de puntos críticos, donde se detalla cuáles son los márgenes que podría soportar el negocio para tener un VAN = 0.

Tabla 66 - Análisis de puntos críticos

ANALISIS PUNTOS CRITICOS	Punto Crítico
Variación en la cantidad de reservas	-39.63%
Variación en la comisión al usuario	-39.63%
Variación en la comisión al restaurante	-48.86%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67 - Variación por año de acuerdo a los puntos críticos

Variación anual de acuerdo a los puntos críticos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de reservas	78,925	105,234	153,466	333,240	475,676
Cantidad de reservas en el punto crítico	17,637	23,516	34,294	74,467	106,296
Comisión Usuarios	S/. 1.00	S/. 1.02	S/. 1.04	S/. 1.06	S/. 1.08
Comisión a usuarios en el punto crítico	S/. 0.60	S/. 0.62	S/. 0.63	S/. 0.64	S/. 0.65
Comisión Restaurante	S/. 4.00	S/. 4.08	S/. 4.16	S/. 4.24	S/. 4.33
Comisión al restaurante en el punto crítico	S/. 2.05	S/. 2.09	S/. 2.13	S/. 2.17	S/. 2.21

Fuente: Elaboración propia

10.11. Análisis ponderado sobre los flujos proyectados.

De acuerdo al flujo proyectado, optimista, conservador y pesimista, se tienen los siguientes resultados del VAN: S/. 13,433,956, S/. 5,214,308 y S/. – 982,618 respectivamente.

A estos escenarios se les asigna una probabilidad de ocurrencia de acuerdo a lo detallado en (“El 90% de las startups”, 2017), donde el escenario pesimista posee un 90% de probabilidad, y los escenarios optimista y conservador 5% respectivamente.

Donde:

$$\text{Flujos ponderados} = (-982,618) \cdot (90\%) + (13,433,956) \cdot (5\%) + (5,214,308) \cdot (5\%)$$

$$\text{Flujos ponderados} = \text{S/. } 48,057.$$

Por lo que al ponderar igual se obtiene un VAN positivo, ya que si se consigue el efecto red y la solución tiene masa crítica de usuarios, la idea de negocio es altamente rentable.

10.12. Conclusiones del capítulo

A continuación las conclusiones del capítulo:

- De acuerdo al análisis financiero efectuado, bajo el escenario conservador el proyecto es rentable con una VAN de S/.5,214,308 y TIR de 88.9%, justamente se requiere en este tipo de inversión o proyectos del tipo startup,

tener una tasa atractiva para poder invertir, ya que como se ha mencionado la tasa de supervivencia de las startups en Perú es solo del 10%.

- Asimismo, de acuerdo al análisis de punto muerto el modelo soporta importantes variaciones en comisiones y reservas, por lo que el efecto red virtuoso es importante, ya que sin este efecto red se caería en un escenario pesimista.
- La ponderación del VAN de los tres escenarios de acuerdo a una tasa de mortalidad de las startups del 90% , demuestra un valor positivo, lo que sostiene que de funcionar la idea de negocio, esta sería altamente rentable.
- Finalmente en caso de que suceda el escenario pesimista, la pérdida es acotada.

CAPÍTULO 11 PLAN DE RIESGOS

En el siguiente capítulo se identificará los riesgos internos y externos que podrían afectar el inicio, la continuación o crecimiento del negocio en caso se materialicen. En este capítulo también se propondrá un plan de gestión para cada riesgo que permitirá mitigar las consecuencias de la materialización del riesgo o en algunos casos permitirá eliminar el riesgo.

11.1. Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos

En la tabla 68 - Identificación de riesgos y gestión de riesgos se enumera el tipo de riesgo que podrá ser interno o externo, se identificó el riesgo que estará enmarada por los actores que forman parte del mercado y los factores que podrían afectar al negocio después de algún cambio importante y se enumeró el plan de gestión para cada riesgo que eliminará el riesgo o mitigará su consecuencia en el negocio.

Tabla 68 – Identificación de riesgos y gestión de riesgos

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
Riesgo Externo	Los competidores	
	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente hay dos aplicativos que gestionan las reservas Mesa 24/7 y Restorando y que podrían desarrollar el pedido y el pago para su aplicativo. - Pueden ingresar nuevos competidores extranjeros ya que la barrera de ingreso a este mercado es baja. Tendría una ventaja en tener una infraestructura establecida, personal que conoce el negocio, capital para montar un plan comercial agresivo. - Los competidores pueden desarrollar campañas comerciales agresivas, reducir los costos hacia los usuarios, ofrecer mejores promociones, ampliar su lista de restaurantes afiliados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que el aplicativo ejecute los procesos de reserva, pedido y pago de la cuenta de manera precisa y sencilla. - Ofrecer promociones a los comensales buscando la fidelización (ver sección 8.4.4.1). - Ofrecer un servicio post venta a los restaurantes y la gestión de la base de datos (ver sección 8.4.4.2). - Revisar constantemente el comportamiento del mercado, identificando tendencias de los comensales. Tener planes para los segmentos donde se disminuye o incrementa el uso del aplicativo. - Incrementar la afiliación de restaurantes, identificando del mercado los restaurantes con un importante tráfico de comensales, el incremento de afiliaciones tendrá un incremento exponencial en el segundo mes lograr más de 600 afiliaciones y al final del primer año caso diez mil afiliaciones.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
	Legal o de reputación	
	<ul style="list-style-type: none"> - Los comensales realizarán quejas o reclamos a la empresa por problemas en el aplicativo, no ejecuta, se bloquea, no se actualiza o hubo un cobro indebido. - La atención tardía o errónea de los reclamos puede ocasionar insatisfacción en los usuarios que podrían iniciar una campaña negativa por redes sociales afectando la credibilidad. - Los clientes pueden iniciar algún proceso legal por incumplir parte del contrato o las condiciones de uso del aplicativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la operatividad de los servidores mediante el uso de backup para la información y energía eléctrica continua para los equipos. Se contará con un sistema principal de energía y una de respaldo UPS con una autonomía de 2 horas. - Asegurar el entrenamiento del personal de mesa de ayuda y del personal que desarrolla el aplicativo para obtener una respuesta correcta y rápida ante alguna queja del aplicativo. El personal mencionado deberá acumular 70 horas de entrenamiento. - Contar con un plan de contingencia ante situaciones o campañas negativas en redes sociales, el responsable será el Gerente Comercial que dirigirá las acciones para afrontar estas contingencias. El tiempo de respuesta no será mayor a una hora. - Elaborar contratos asesorados por abogados, redactar los términos del contrato de manera clara y sencilla. Cumplir con los contratos.
	Económicos	
	<ul style="list-style-type: none"> - Los indicadores económicos del Perú aseguran una estabilidad e incremento del consumo interno, lo cual podría verse afectada por una crisis internacional severa o una toma de decisiones erróneas del gobierno que reduzcan el consumo interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante evaluación del mercado y buscar nuevos segmentos en los comensales y buscar incrementar restaurantes afiliados, de esa manera podremos asegurar un crecimiento sostenible, generación de dividendos, que eviten la afectación de la empresa por una crisis económica. - Innovar de manera constante, buscando mejoras y complementos al aplicativo actual. Buscar variantes al aplicativo para incursionar en otros mercados, quizá los bares.
	Tecnológicos	
	<ul style="list-style-type: none"> - Big data se ha convertido en información valiosa para cualquier compañía, la violación a la seguridad de esta información es peligrosa porque se tendría acceso a información personal de los clientes. - Virus malignos que puedan afectar los servidores y provocar la caída de los servidores y el aplicativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actualizaciones al aplicativo de manera constante para evitar la vulneración de la seguridad del sistema y evitar que sea corrompido. - Contar con un plan de contingencia en caso ocurra una vulneración del sistema el responsable será el Gerente de TI. - La empresa contará con un back up

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
		actualizado de la información y de los archivos fuente del aplicativo, para poder reiniciar los servidores y la plataforma de manera más rápida.
Riesgo Interno	Confiabilidad del sistema	
	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema operativo puede verse afectado por varias contingencias, ausencia de energía eléctrica, falla por calentamiento, pérdida de información por falta de backup. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de alimentación de energía eléctrica con autonomía de 2 horas para la alimentación de las cargas esenciales (laptop y servidor local). Los ambientes en la oficina deberán contar con ventilación forzada o natural que permita mantener la temperatura adecuada para los equipos. Se contará con el Amazon Web Service para el almacenamiento de información y el servicio de gestión del aplicativo, Amazon cumple con los estándares de seguridad. - Se implementará un sistema de atención las 24 horas con el personal técnico y de mesa de ayuda.
	Entrenamiento del personal del restaurante	
	<ul style="list-style-type: none"> - La puesta en marcha requerirá implementar el aplicativo en los restaurantes, por tanto, capacitar al personal, una nula o mala capacitación puede ocasionar un mal uso del aplicativos del personal de los restaurantes, en consecuencia, un mal servicio al comensal que usa el aplicativa para todo el proceso, reservar, pedir y pagar. - Si el personal del restaurante no usa de manera adecuada el aplicativo, adicional al mal servicio, se estaría perdiendo información valiosa del comensal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al momento de implementar el sistema y el aplicativo en los restaurantes se tendrá un plan de entrenamiento el personal que utilizará el sistema. Se entrenará en gestión de las reservas, gestión de los mensajes de advertencia a los comensales, gestión de la cancelación de reservas y reasignación de mesas, gestión de los pedidos, gestión del pago de cuenta. - Mensualmente se realizará una evaluación muestral de los restaurantes que utilizan el aplicativo para identificar errores en el uso. Al detectarse los errores se visitará el restaurante para identificar las causas del mal uso y realizar el correctivo. - Se analizará los comentarios o recomendaciones de los comensales para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de atención utilizando el aplicativo.
Actualización en la plataforma		
<ul style="list-style-type: none"> - Al tener en la plataforma información de los restaurantes, se depende de la actualización de datos (menú, precios, etc) que tendrán que realizar los restaurantes o de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Será importante el entrenamiento del personal del restaurante que se encargará de actualizar la información de su negocio en el sistema. 	

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
	<p>comunicación a la empresa para su actualización en el aplicativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una mala actualización de información ejecutada por personal del restaurante puede ocasionar malestar en el comensal que no encuentra información actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal del área comercial deberá realizar revisiones continuas de la información en el aplicativo para poder compararlas con la situación real. - Se analizará los comentarios o recomendaciones de los comensales para identificar las oportunidades de mejora en la actualización de información se encuentra en el aplicativo.
	Colaboradores	
<ul style="list-style-type: none"> - Los puestos de analistas de ventas, los analistas programadores y el apoyo de mesa de ayuda se consideran importantes, por tanto, la desvinculación de alguno de ellos podría afectar el desempeño de la empresa. - Actualmente en el mercado hay una alta rotación de personal, podría ser por mejores condiciones o por adquirir nuevos conocimientos, esta situación se podría dar en la empresa y podría afectar el desempeño de la empresa. - El personal nuevo ingresa sin conocimiento de los procesos dentro de la empresa y tampoco sobre los objetivos y las tareas que deberá realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa identificará y contará con una base de datos de personas adecuado para cada puesto que se encuentren en el mercado para poder vincularlos en un plazo corto. Si este personal forma parte de una institución educativa se podría firmar convenios de intercambio de personal y entrenamiento - La alta rotación de personal que se da en el mercado se puede mitigar a nivel de la empresa con un programa de incentivos por objetivos, tener una línea de carrera clara. - La inducción a personal nuevo deberá ser a tiempo dedicado y apoyándose de la tecnología, como videos tutoriales que pueden servir de guía en la formación del personal. 	

Fuente: Elaboración propia

11.2. Evaluación de los riesgos

Se evaluará los riesgos identificados tomando en cuenta su probabilidad y severidad de ocurrencia, se acuerdo a esta evaluación se determinará como afecta cada riesgo a la continuidad y estabilidad del negocio. Una vez identificado los riesgos más tolerables y los más intolerables se priorizará la asignación de recursos en gestionar los riesgos intolerables.

Tabla 69 – Clasificación del riesgo

		SEVERIDAD		
		TRIVIAL 3	TOLERABLE 4 – 6	MODERADO 7 – 12
PROBABILIDAD	TOLERABLE 4 – 6	TOLERABLE 4 – 6	MODERADO 7 – 12	IMPORTANTE 13 - 18
	MODERADO 7 – 12	MODERADO 7 – 12	IMPORTANTE 13 - 18	INTOLERABLE 19 – 27

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70 – Valorización de los riesgos internos y externos

RIESGO	Probabilidad	Severidad	Valor Riesgo	Clasificación
Competidores	9	3	27	INTOLERABLE
Legal y reputación	5	3	15	IMPORTANTE
Económicos	3	3	9	MODERADO
Tecnológicos	9	3	27	INTOLERABLE
Confiabilidad del sistema	2	3	6	TOLERABLE
Entrenamiento del personal del restaurante	5	2	10	MODERADO
Actualización de la plataforma	5	2	10	MODERADO
Colaboradores	7	3	21	INTOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

11.3. Conclusiones del capítulo

- La identificación de los riesgos internos y externos permitirá elaborar los planes necesarios que mitigarán o eliminarán las consecuencias en la empresa. La implementación y ejecución de estos planes asegurarán la continuidad del negocio, pero se deberá realizar actualizaciones anuales a esta matriz porque los riesgos van cambiando y la empresa deberá estar preparada para afrontar nuevos riesgos.
- Como riesgos externos identificados intolerables son los competidores y lo tecnológico. Ambos riesgos se pueden materializar en cualquier momento, se tienen empresas nacionales y en el extranjero que cuentan con la infraestructura, capital y

conocimiento del negocio, por tanto, la empresa deberá desarrollar un plan comercial que permita diferenciarse de la competencia.

- Como riesgo interno intolerable está los colaboradores y su estabilidad laboral, pueden desvincularse de manera intempestiva y con una frecuencia promedio entre 6 a 12 meses, es evidente el grado de rotación en los colaboradores millenials, por tanto, es importante contar con un plan que asegure la permanencia del personal el mayor tiempo que se pueda.

CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- De acuerdo a los focus group y entrevistas a los usuarios comensales, se identificó que la población objetivo aceptará la solución propuesta y de manera adicional está dispuesta a pagar por el servicio.
- Sobre la base de las entrevistas en profundidad con los administradores de restaurantes y expertos en aplicaciones para restaurantes se evidenció que la totalidad de ellos aceptan la plataforma y aceptarían ser socios de negocio con Appetito.
- Sobre la base de las entrevistas en profundidad con los expertos en aplicaciones para restaurantes, se determinó la factibilidad de la interconexión, por lo que si será posible realizar la conexión entre la plataforma y los sistemas de restaurantes.
- De acuerdo a la investigación realizada respecto al ciclo de vida los startups y la opinión de los expertos en la formación de este tipo de emprendimientos, es muy riesgoso invertir en este tipo de compañías, sin embargo, si se logra el efecto de red adecuado es un negocio que se puede valorizar muy bien en el mercado y recuperar exponencialmente la inversión.
- Identificamos tres factores de éxito relevantes para un startup, inicio con un producto mínimo viable, digitalización de la confianza y la innovación de manera permanente. Los factores mencionados permiten un trabajo en mejora continua, sin detenerse para criticar, solo para mejorar y en la marcha aprovechar los comentarios u observaciones de los usuarios para mejorar el producto mínimo inicial.
- El modelo de negocio para este tipo de emprendimiento es el orquestador de redes, cuyas características asegurarían el éxito y el crecimiento rápido en los primeros años de puesta en marcha, la inversión inicial es mínima que representa el dinero que ha sido invertido para la implementación y puesta en marcha. Esto permitiría un replanteamiento temprano en la idea de negocio o en todo caso si no existe el éxito la pérdida es controlada.

- La viabilidad económica de este tipo de negocio depende del efecto red, por lo que si el efecto de red es virtuoso si se puede conseguir un negocio rentable, en caso contrario la compañía debe cerrar con una pérdida acotada.
- Las condiciones económicas, socioculturales y tecnológicas no contribuyen a la creación y crecimiento de las startups tecnológicas debido a que no hay penetración de los medios de pago electrónico, no existe una importante tasa de bancarización y los negocios en Perú son informales, sin embargo, esto provoca que grandes competidores extranjeros no ingresan al mercado, por lo tanto, este plan de negocio tiene una gran oportunidad de éxito, ya que, de acuerdo a los expertos en startups, el éxito viene al ser pionero en un rubro y, lograr vencer todas las barreras de ingreso que el mercado plantea.
- Los restaurantes están disponibles a utilizar el comercio electrónico sin embargo necesitan socios estratégicos que les brinden el soporte tecnológico, ya que no planean recargar a sus áreas operativas con temas relacionados a sistemas, ya que no son parte de su core, por lo tanto, la idea de negocio planteada tiene buena aceptación ya que ofrecemos procesos de punta a punta a diferencia de la oferta actual.
- El comensal peruano es exigente en la experiencia al visitar un restaurante, no solo importa el sabor y presentación de los platos, sino que se enfocan en todo el proceso de su asistencia a un restaurante, por tanto los procesos como la reserva, el pedido y el pago de la cuenta, son susceptibles a mejoras, de tal forma que se automatice y brinden una mejor experiencia al usuario.
- Los administradores de restaurantes están enfocados en mejorar la experiencia del cliente y también incrementar la rotación de las mesas, en consecuencia, soluciones que mejoren dichos aspectos, son ampliamente aceptadas, por lo que la idea de negocio, de automatizar la reserva, pedido y pago, cuenta con aceptación de los mismos.
- En el tipo de negocio tecnológico, la tarea más difícil y que requiere un esfuerzo constante es conseguir que los usuarios utilicen el aplicativo por un periodo largo, lograr que la aplicación tenga una experiencia de uso aceptada por el usuario junto con el marketing digital será importante para poder obtener presencia en el mercado aprovechando las redes de los usuarios y su posterior fidelización.

- Los riesgos identificados como intolerables son competidores, tecnológicos y colaboradores, estos riesgos son propios del comportamiento del mercado, como la innovación tecnológica, la aparición de nuevas empresas y el mercado laboral dinámico. La empresa afrontará estos riesgos mediante planes que los mitiguen o eliminen estos riesgos y tener la capacidad de identificar riesgos futuros que pueden poner en riesgo la continuidad de manera inesperada.

Referencias

- Amazon Web Services [AWS]. (2018). Precios de Amazon web services. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/on-demand/>
- Abad, G. (24 de abril del 2017). Informe de internet 2017 – Digital Marketing Toolkit Perú. *GFK*. Recuperado de <http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/informe-de-internet-digital-marketing-toolkit-peru/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación y Mercados. (agosto, 2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Deloitte. (2016). *A nivel global los consumidores de dispositivos móviles revisan sus teléfonos más de 80 mil millones de veces al día según el nuevo informe global de Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/pr-global-mobile-consumer-trends.html>
- Ley N° 728. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 31 de mayo de 2017. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-general-decreto-supremo-n-007-2017-tr-1527079-1>
- Ley N° 1261. Decreto legislativo que modifica la ley del impuesto a la renta. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 10 de diciembre de 2016. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-a-la-re-decreto-legislativo-n-1261-1462448-2/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA Continental]. (2015). *Comunicación corporativa: Las 6 características que debe tener un medio de pago para conquistar el mercado*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/6-caracteristicas-medio-pago-conquistar-mercado/>

- Blank, S. (2006). The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Recuperado de https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf
- Burgos, S. (2014). *¿Cómo se hizo cinepapaya?*. Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/vision2014/pdf/exposiciones/16/101_1.pdf
- Capgemini & RBS. (2014). *World Payments Report 2014*. Recuperado de https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/world_payments_report_2014.pdf
- Cavero, E. (04 de julio de 2017). *¿Cómo regular una aplicación?*. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/regular-aplicacion-enrique-cavero-439496>
- El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año. (2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280>
- Gardner, H. & Davis, K. (2014). *La generación app*. Buenos Aires: Paidós.
- Hammad, K., Emad, S. , Meiyappan, N. & Ahmed, H. (2015). *What Do Mobile App Users Complain About?* Recuperado de <http://das.encs.concordia.ca/uploads/2016/04/khalid2014mobile.pdf>
- Nagle, T. & Holden, R (2002). *Estrategia y tácticas de precios:una guía para tomar decisiones rentables*. (3a ed). Madrid : Pearson Educación
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (setiembre, 2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (16 de diciembre de 2013). *Aumenta gasto en alimentación fuera del hogar*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-gasto-en-alimentacion-fuera-del-hogar/>
- Iriarte, E. (08 de enero de 2013). Marco legal de Internet en el Perú. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=442616>

- Israelson, M. (diciembre de 2015). The app map. A Tool for Systematic Evaluation of Apps for Early Literacy Learning. *Reading Teacher*. 69 (3), 339-349.
- Joinnus. (7 de octubre de 2016). *Cuatro preguntas que hemos respondido para ti sobre las startup*. Recuperado de <http://blog.joinnus.com/cuatro-preguntas-que-hemos-respondido-para-ti-sobre-las-startup/>
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation*. Recuperado de http://cimp.nd.edu/assets/155986/020315_ten_types_innovation.pdf
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Decimocuarta Ed.). México: DF: Pearson.
- Libert, B., Wind, Y. & Beck, M. (20 de noviembre de 2014). What Airbnb, Uber, and Alibaba have in Common. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (Quinta Ed.). México: DF: Pearson.
- Martínez, E. (12 de agosto de 2013). Características de la Startup “Born Global” por @Aemiliusmg. *Todo Startup*. Recuperado de <https://www.todostartups.com/bloggers/caracteristicas-de-la-startup-born-global-por-aemiliusmg>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (28 de agosto de 2017). Mayor expansión fiscal dinamiza la actividad económica y mejora las expectativas de los agentes económicos. Marco Económico Multianual 2018-2021. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/5467-mef-mayor-expansion-fiscal-dinamiza-la-actividad-economica-y-mejora-las-expectativas-de-los-agentes-economicos>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *El 1,2,3 de la formalización laboral*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf
- McKinsey & Company (2016). *Global Payments 2016: Strong Fundamentals Despite Uncertain Times*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/financiera%20services/our%20insights/a%20mixed%202015%20for%20the%20global%20payments%20industry/global-payments-2016.ashx

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Pumarino, A. (17 de noviembre de 2010). Los medios de pago electrónico en el comercio electrónico. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-medios-de-pago-electronico-en-el-comercio-electronico>
- Romo, V. (20 de octubre de 2015). Apps en el Perú: ¿qué buscan los usuarios y qué ofrecen las empresas?. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/172119-aplicaciones-peru-que-buscan-los-usuarios-y-que-ofrecen-las-empresas/>
- Sensor Tower. (2017). *Store Intelligence Data Digest*. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/sensortower-itunes/Quarterly+Reports/Sensor-Tower-Q3-2017-Data-Digest.pdf?src=landing>
- Soukup, P.A (2015). Smartphones. *Communication Research Trends*, 34(4), 3-38. Recuperado de <http://digitool.gsl.com.mx:2054/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=111876520&lang=es&site=ehost-live>
- The Nielsen Company. (13 de diciembre de 2016). *42% de los peruanos comer fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>
- Torrent, J. (abril, 2009). Conocimiento, redes y actividad económica: un análisis de los efectos de red en la economía del conocimiento. *UOC Papers*, (8). Recuperado de <http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.pdf>
- Torruco, M. & Ramirez, M. (1987). *Servicios Turísticos: la oferta turística y sus principales componentes*. México: DF: Editorial Diana
- Vidal, C. (20 de abril de 2015). *¿Qué es una pasarela de pagos y para qué sirve?*. Recuperado de <http://blog.pyme.pe/pasarela-de-pagos/>
- Wan, J., Zhao, L., Lu, Y., Gupta, S. (2015). Evaluating app bundling strategy for selling mobile apps: an ambivalent perspective. *Information, technology and people*. 30(1), 2-23. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/ITP-08-2015-0210>