

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan de Negocio “MikuyEat”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS. OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Abraham, Castillo Castillo, DNI: 29709966

Katherine Rocio, Chavez Guerrero, DNI: 71731519

Amador Augusto, Fierro Mateo, DNI: 10047215

Ricardo Eduardo, Gutierrez Villegas, DNI: 42238066

Felix Miguel, Tello Vargas, DNI: 45609703

ASESOR

Daniel Eduardo Guevara Sánchez, DNI: 09412483

ORCID del asesor <https://orcid.org/0000-0002-6374-8062>

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Leopoldo Gabriel Ignacio Arias Bolzmann

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, setiembre 2021

Resumen Ejecutivo

Perú es un país donde la población se enorgullece de su rica oferta gastronómica, el momento de consumir los alimentos es un evento especial en la rutina de todo peruano, estos componentes han sido parte del desarrollo del mercado gastronómico, que en los últimos años ha llevado a un reconocimiento a nivel mundial. Sin embargo, no todos los emprendedores culinarios tienen la suficiente capacidad económica y logística para tener un restaurante o un negocio pequeño de venta de comidas, y por el otro lado, hay comensales que, dado su ritmo de vida, no disponen del tiempo para cocinar o no encuentran opciones de comida con el sabor y la seguridad que solo se encuentran en una comida hecha en el calor del hogar. Esto representa una oportunidad para desarrollar un modelo de negocio que ayude a ambas partes.

También se ha considerado que en los últimos años ha cambiado la forma de consumir, gracias a la tecnología, y que se ha visto aún más acelerada por la pandemia provocada por el coronavirus, impulsando las ventas electrónicas. Es por ello por lo que el presente proyecto de negocio propone crear un aplicativo móvil como medio que permita enlazar a potenciales consumidores con aquellas personas que tienen habilidades destacables en la preparación de una gran variedad de platos de comidas, que cumplan con las normas de calidad y busquen iniciar un negocio o generar un ingreso adicional y que no cuentan con los medios para publicitar y vender los alimentos que ellos elaboran.

La presente tesis tiene como propósito la conceptualización, diseño, estructuración y desarrollo de un plan de negocio basado en conceptos de economía colaborativa enfocado en el servicio de comida de casa llamada MikuyEat.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	7
Lista de Figuras.....	10
CAPÍTULO I: Introducción	14
1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio	14
1.2. La Misión del Negocio	15
1.3. Justificación del Negocio	15
1.4. Marco de Referencia	18
1.5. Valor Agregado de MikuyEat	23
CAPÍTULO II: Análisis del Entorno e Intorno	25
2.1. Análisis PESTE.....	25
2.1.1. Análisis Político, Gubernamental y Legal.....	26
2.1.2. Análisis Económico y Financiero.....	29
2.1.3. Análisis Social, Cultural, y Demográfico.....	34
2.1.4. Análisis Tecnológico y Científico	38
2.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental.....	40
2.1.6. Análisis de Objetivos de Sostenibilidad ODS	42
2.2. Análisis de la Industria que pertenece el negocio	44
2.3. Estructura Competitiva del Mercado.....	46
2.4. Análisis de Mercado.....	47
2.4.1 Clientes.....	51

2.4.2 Demanda Potencial	52
2.4.3 Participación de Mercado	54
2.5. Análisis de oportunidad AMOFITH	56
2.5.1 Administración	56
2.5.2 Marketing	59
2.5.3 Operaciones	61
2.5.4 Finanzas	63
2.5.5. Sistemas de información y comunicaciones	66
2.5.6. Tecnología	67
2.5.7 Recursos Humanos	68
CAPÍTULO III: Metodología	70
3.1. Design Thinking	70
3.1.1. Empatizar	70
3.1.2. Definición	73
3.1.3. Modelo AS-IS/TO BE	74
3.1.4. Prototipar	79
3.2. CANVAS Business Model	81
3.3. Lean StartUp	85
3.3.1. Construcción de PMV Startup MikuyEat	90
CAPÍTULO IV: Definición del Negocio	96
4.1. Propuesta de valor	96
4.1.1 Propuesta de valor para el emprendedor gastronómico	96
4.1.2 Propuesta de valor para el comensal	96
4.2. Estrategia	97
4.3. Propósito de la marca	98

4.4. Misión, visión y objetivos del negocio.....	100
4.4.1. Misión.....	100
4.4.2. Visión	100
4.4.3. Objetivos del negocio	100
CAPÍTULO V: Planes de Acción	101
5.1. Plan Comercial	101
5.1.1. Objetivos de Marketing y Ventas	101
5.1.2. Segmento del Mercado	101
5.1.3. Buyer Persona.....	113
5.1.4. Embudo de Personas.....	113
5.1.6 Políticas de Precios.....	119
5.1.7 Marketing Mix.....	120
5.1.8 Estrategias de marketing digital	124
5.2. Plan de Operaciones	127
5.2.1. Diseño del Producto	128
5.2.2. Diseño de Procesos.....	130
5.2.2.1. Diseño de procesos de la empresa MikuyEat	130
5.2.3. Costo de Operaciones	149
5.2.4. Restricciones, Regulaciones y Licencias.....	149
5.3. Plan de la Gestión de Talento.....	151
5.3.1. Desarrollo Organizacional.....	151
5.3.2. Perfil del equipo y estímulos	152
5.3.3. Estructura Inicial	154
5.3.4. Política de Remuneraciones	155
5.4. Plan Financiero.....	156

5.4.1. Inversiones.....	156
5.4.2. Capital de Trabajo	157
5.4.3. Estructura de Financiamiento	162
5.4.4. Estados Financieros Proyectados	164
5.4.5. Análisis de Indicadores.....	167
5.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto.....	168
5.4.7. Análisis de Sensibilidad y escenarios.....	169
5.4.8. Análisis de Indicadores VAN-E, VAN-F y VAN-S.....	172
5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito	180
5.5.1. Fase 1: Definiciones Factores de Éxito	182
5.5.2. Fase 2: Indicadores	183
5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan.....	185
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	188
6.1. Conclusiones	188
6.2. Recomendaciones.....	190
Referencias.....	192
Apéndice A: Publicaciones sobre embudos de ventas	206
Apéndice B: Sueldos referenciales.....	207
Apéndice C: Proforma publicidad en Facebook.....	208
Apéndice D: Prototipo del aplicativo móvil y web.....	210
Apéndice E: Costo del servicio en la nube de Google.....	217
Apéndice F: Evaluaciones de salubridad.....	218
Apéndice G: Embudo de ventas para consumidores y cocineros	224

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Marco referencial de fuentes primarias</i>	19
Tabla 2. <i>Marco referencial de fuentes secundarias</i>	21
Tabla 3. <i>Objetivos de sostenibilidad de la empresa MikuyEat</i>	43
Tabla 4 <i>Costo de Recursos humanos</i>	64
Tabla 5 <i>Gastos en Marketing</i>	64
Tabla 6 <i>Detalle de los recursos humanos y el costo anual</i>	65
Tabla 7 <i>Recursos de marketing</i>	66
Tabla 8 <i>Servicios para utilizar por MikuyEat</i>	66
Tabla 9. <i>Salto de fe considerados en el proyecto emprendido por MikuyEat</i>	90
Tabla 10. <i>Matriz de saltos de fe para App MikuyEat</i>	93
Tabla 11. <i>Resultado de la encuesta a los emprendedores</i>	94
Tabla 12. <i>Resultado de la encuesta a comensales de platos preparados caseros</i>	95
Tabla 13. <i>Proyectado de la población que compra por delivery</i>	104
Tabla 14. <i>Proyecciones de ingresos mensuales en el primer año</i>	118
Tabla 15. <i>Especificaciones técnicas de la tecnología cloud requerida</i>	129
Tabla 16. <i>Recepción de solicitudes de afiliación</i>	133
Tabla 17. <i>Reclutamiento y selección de proveedores de platos preparados</i>	134
Tabla 18. <i>Registro y formalización del emprendedor gastronómico</i>	136
Tabla 19. <i>Diseño del perfil del proveedor de comida</i>	138
Tabla 20. <i>Inducción a los proveedores de comida</i>	139
Tabla 21. <i>Pago a los proveedores de comida</i>	141
Tabla 22. <i>Generación de publicidad de redes sociales</i>	142
Tabla 23. <i>Generación y emisión de promociones</i>	143
Tabla 24. <i>Proceso de atención de consultas y reclamos</i>	145
Tabla 25. <i>Seguimiento y control de proveedores de comida</i>	146

Tabla 26. <i>Costos operativos</i>	149
Tabla 27. <i>Remuneraciones MikuyEat</i>	155
Tabla 28. <i>Ejemplo de cálculo de planilla MikuyEat</i>	156
Tabla 29. <i>Detalle la inversión inicial</i>	156
Tabla 30. <i>Detalle del capital de trabajo necesario en la fase de desarrollo</i>	157
Tabla 31. <i>Detalle del capital de trabajo necesario en el primer año de operación</i>	158
Tabla 32. <i>Detalle del capital de trabajo necesario en el segundo año de operación</i>	159
Tabla 33. <i>Detalle del capital de trabajo necesario en el tercer año de operación</i>	159
Tabla 34. <i>Detalle del capital de trabajo necesario en el cuarto año de operación</i>	160
Tabla 35. <i>Detalle del capital de trabajo necesario en el quinto año de operación</i>	161
Tabla 36. <i>Cuotas de pago mensual de la deuda en Soles</i>	162
Tabla 37. <i>Variables financieras para el cálculo del WACC</i>	163
Tabla 38. <i>Estado de resultados proyectado</i>	165
Tabla 39. <i>Estado de resultados proyectado-flujo de caja libre</i>	166
Tabla 40. <i>Periodo de recupero</i>	167
Tabla 41. <i>Flujo de ingresos y egresos</i>	168
Tabla 42. <i>Indicadores financieros que nos permiten evaluar la rentabilidad del proyecto</i>	168
Tabla 43. <i>Análisis de VAN Y TIR acuerdo a los distintos porcentajes de comisión</i>	169
Tabla 44. <i>Análisis de VAN Y TIR acuerdo a los distintos precios de plato</i>	170
Tabla 45. <i>Análisis de la TIR para distintos precios de plato y porcentaje de comisión</i>	171
Tabla 46. <i>Variables que afectan el resultado ante distintos escenarios</i>	171
Tabla 47. <i>Resultados de los indicadores financieros en diversos escenarios</i>	172
Tabla 48. <i>Estado de resultados, cálculo del pago de impuestos</i>	173
Tabla 49. <i>Cálculo del flujo de caja libre por medio del NOPAT (flujo operativo)</i>	173
Tabla 50. <i>Flujos netos de los 5 años</i>	174
Tabla 51. <i>Variables para hallar la deuda</i>	175

Tabla 52. <i>Programa de pago de la deuda</i>	175
Tabla 53. <i>Flujo de caja del accionista</i>	175
Tabla 54. <i>Cálculo de flujos</i>	176
Tabla 55. <i>Factores de corrección para cálculo de precios y costos sociales</i>	177
Tabla 56. <i>Cálculo de beneficios sociales</i>	178
Tabla 57. <i>Costos Sociales</i>	178
Tabla 58. <i>Cálculo de VAN Social para el negocio MikuyEat</i>	179
Tabla 59. <i>Matriz de marco lógico de los beneficios sociales de MikuyEat</i>	179
Tabla 60. <i>Indicadores de Beneficio Social</i>	180
Tabla 61. <i>Factores de éxito para la App MikuyEat</i>	183
Tabla 62. <i>Indicadores financieros para los 5 años como meta.</i>	184
Tabla 63. <i>Objetivos de satisfacción del cliente con el servicio de MikuyEat</i>	184
Tabla 64. <i>Amenazas al negocio y respuestas para contrarrestar la amenaza</i>	187
Tabla F 1. <i>Checklist de salubridad</i>	218
Tabla F 2. <i>Puntuación de la evaluación del sabor y presentación del plato</i>	223
Tabla F 3. <i>Evaluación de sazón del emprendedor gastronómico</i>	223

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Población desempleada de un trimestre del año 2019 y 2020	18
<i>Figura 2.</i> Ingreso proveniente del trabajo según sexo y grupos de edad	19
<i>Figura 3.</i> Existencia en el mundo de negocios de economía colaborativa	26
<i>Figura 4.</i> Valores de efecto del Covid en principales variables macroeconómicas 2020.	31
<i>Figura 5.</i> Resumen de las proyecciones macroeconómicas.	32
<i>Figura 6.</i> PBI por sectores económicos.	33
<i>Figura 7.</i> Indicadores de empleo Lima Metropolitana	33
<i>Figura 8.</i> Densidad poblacional por años censales.....	37
<i>Figura 9.</i> Índice de relevancia. Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, por UN, 2017	42
<i>Figura 10.</i> Ofertas de comida vía Whatsapp.	45
<i>Figura 11.</i> Ofertas de platos preparados a través de Facebook.	45
<i>Figura 12.</i> Diagrama de las cinco fuerzas de Porter de MikuyEat.	51
<i>Figura 13.</i> Unidades productivas informales por sector. INEI, 2018.....	53
<i>Figura 14.</i> Marcas de delivery que más recuerda el consumidor.	55
<i>Figura 15.</i> Ranking de aplicativos de delivery	56
<i>Figura 16.</i> Organigrama de la empresa MikuyEat en el primer año de operación.....	58
<i>Figura 17.</i> Organigrama de la empresa MikuyEat a partir del segundo año de operación.	59
<i>Figura 18.</i> Áreas funcionales de la empresa MikuyEat.....	62
<i>Figura 19.</i> Representación del emprendedor culinario que utilizará la App MikuyEat	71
<i>Figura 20.</i> Representación del comensal en su comedor.....	72
<i>Figura 21.</i> Mapa de empatía para los potenciales emprendedores culinarios de MikuyEat,.....	72
<i>Figura 22.</i> Mapa de empatía para los potenciales comensales que utilizará App MikuyEat.....	73
<i>Figura 23.</i> Mapa del consumidor de comidas mediante el aplicativo MikuyEat.	73

<i>Figura 24.</i> Mapa del proveedor o emprendedor que vende de comidas mediante el aplicativo MikuyEat.....	74
<i>Figura 25.</i> Interacción de los clientes con restaurantes de comida rápida.....	76
<i>Figura 26.</i> Interacción de los clientes con el aplicativo MikuyEat	78
<i>Figura 27.</i> Prototipo de interfaz de parte del consumidor	80
<i>Figura 28.</i> Prototipo de interfaz de lista de opciones que tiene el Emprendedor	80
<i>Figura 29.</i> Prototipo de la página web de la empresa MikuyEat.....	81
<i>Figura 30.</i> Mapa del modelo CANVAS para el aplicativo MikuyEat.....	82
<i>Figura 31.</i> Circuito ágil de Lean Startup.	86
<i>Figura 32.</i> Secuencias de búsqueda y ejecución para el desarrollo de Lean Startup.....	87
<i>Figura 33.</i> Diagrama de Flujo para la ejecución adecuada de Lean Startup.	87
<i>Figura 34.</i> Tasa de actividad emprendedora en Argentina y Países referentes.	89
<i>Figura 35.</i> Priorización de saltos de fe de MikuyEat	92
<i>Figura 36.</i> Participación de mercado de las empresas de delivery en Perú.....	102
<i>Figura 37.</i> Cantidad de usuarios de Apps de las principales empresas de delivery	103
<i>Figura 38.</i> Índice mensual de la producción del sector restaurantes 2017-2020.....	105
<i>Figura 39.</i> Estado del empleo equivalente por actividad económica y condición de informalidad.....	105
<i>Figura 40.</i> Distribución del Nivel Socioeconómico en Lima Metropolitana entre los años 2018,2019 y 2020.	108
<i>Figura 41.</i> Distribución del Nivel Socioeconómico en Lima Metropolitana entre los años 2018,2019 y 2020	109
<i>Figura 42.</i> Segmentación en base a estilos de vida en Lima Metropolitana en el 2020.	110
<i>Figura 43.</i> Segmentación en base a estilos de vida en Lima Metropolitana en el 2020.	110
<i>Figura 44.</i> Población Económicamente no Activa del Perú por el Instituto de Estadística e Informática, 2017.	111
<i>Figura 45.</i> Población Económicamente no Activa del Perú en base a su ocupación por el Instituto de Estadística e Informática, 2017	112
<i>Figura 46.</i> Estimación de embudo de ventas para MikuyEat en sus tres etapas.	117

<i>Figura 47.</i> Mapa de procesos de la empresa MikuyEat.....	131
<i>Figura 48.</i> Procesos claves de la empresa MikuyEat	132
<i>Figura 49.</i> Proceso de recepción de solicitudes de afiliación.....	134
<i>Figura 50.</i> Proceso de reclutamiento y selección de proveedores de platos preparados.	136
<i>Figura 51.</i> Proceso de registro y formalización del emprendedor gastronómico.....	137
<i>Figura 52.</i> Proceso de diseño del perfil del proveedor de comida	139
<i>Figura 53.</i> Proceso de inducción a los proveedores de comida.....	140
<i>Figura 54.</i> Proceso de pago a los proveedores de comida.....	142
<i>Figura 55.</i> Proceso de generación de publicidad de redes sociales.	143
<i>Figura 56.</i> Proceso de generación y emisión de promociones.	144
<i>Figura 57.</i> Proceso de atención de consultas y reclamos.	146
<i>Figura 58.</i> Proceso de seguimiento y control de proveedores de comida	147
<i>Figura 59.</i> Flujo de actividades para la realización del pedido en la app MikuyEat.....	148
<i>Figura 60.</i> Ecuación de Van Social, 2011, Palacios, Ministerio de economía y Finanzas	177
<i>Figura 61.</i> Tipos de estrategias.....	181
<i>Figura 62.</i> Matriz PEYEA para el negocio App MikuyEat.....	181
<i>Figura 63.</i> Resultado de la matriz PEYEA para MikuyEat	182
<i>Figura 64.</i> Plan de implementación de MikuyEat	186
<i>Figura A 1.</i> Anotaciones sobre un embudo de ventas de la empresa Black & Orange .	206
<i>Figura A 2.</i> Anotaciones sobre un embudo de ventas de la empresa Ventas 2.0	206
<i>Figura B 1.</i> Sueldo referencial de un diseñador gráfico, según el portal Bumeran	207
<i>Figura B 2.</i> Sueldo referencial de un administrador, según el portal Ponte en carrera.	207
<i>Figura B 3.</i> Sueldo referencial de un analista de marketing, según el portal Ponte en carrera	207

<i>Figura B 4.</i> Sueldo referencial de un contador, según el portal Ponte en carrera.....	207
<i>Figura C 1.</i> Primera pantalla definiendo un alcance amplio.	208
<i>Figura C 2.</i> Segunda pantalla definiendo una segmentación de acuerdo al cliente potencial.....	208
<i>Figura C 3.</i> Tercera pantalla definiendo una segmentación solo en Lima	209
<i>Figura C 4.</i> Tercera pantalla definiendo una segmentación solo en Lima y con el perfil del cliente.....	209
<i>Figura D 1.</i> Pantalla para iniciar sesión y registro de datos en la App.....	210
<i>Figura D 2.</i> Pantalla para búsqueda de platos y lista de lugares donde preparan los platos.....	210
<i>Figura D 3.</i> Pantallas para realización de pedidos y pagos.	211
<i>Figura D 4.</i> Pantalla de generación de número de orden de pedido.....	211
<i>Figura D 5.</i> Web de la empresa MikuyEat	212
<i>Figura D 6.</i> Pantalla de inicio de sesión del proveedor de comida.....	213
<i>Figura D 7.</i> Pantalla principal de las opciones del proveedor de comida	213
<i>Figura D 8.</i> Datos personales del proveedor de comida.....	214
<i>Figura D 9.</i> Datos de la cocina del proveedor.	214
<i>Figura D 10.</i> Pantalla para la programación del horario de atención.	215
<i>Figura D 11.</i> Lista de evaluaciones hechas por MikuyEat al proveedor de comida	215
<i>Figura D 12.</i> Lista de evaluaciones hechas por los consumidores.	216
<i>Figura D 13.</i> Programación de platos de comida por día	216
<i>Figura G 1.</i> Embudo de la captación de consumidores.....	224
<i>Figura G 2.</i> Embudo de la captación de emprendedores	224

CAPÍTULO I: Introducción

En la actualidad, el contexto económico social y más aún generado por la pandemia Covid-19 se valora mucho la experiencia de la compra y venta de comida orientado a la salubridad, calidad y precio, así mismo es de valor para los clientes los mecanismos y herramientas para la transacción correspondiente para las comidas en base a la utilización de la tecnología de información y comunicación. En base a lo indicado se identifica la oportunidad de negocio alineado a la economía colaborativa con enfoque de startup, para satisfacer las necesidades de los emprendedores de venta de comida y personas que buscan alimentarse con comida hecha en casa.

1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio

La propuesta de la empresa es realizar un aplicativo móvil que busca eliminar esa brecha que separa a estos dos grupos, el consumidor y el proveedor de comida, ofreciendo un medio seguro, fácil de usar y con un control de calidad que ofrezca las garantías necesarias para que se puedan realizar las transacciones de compra de platos de comida.

Muchas personas tienen una gran habilidad para cocinar y tienen muchos deseos de emprender un negocio en este rubro, pero los altos costos de poner un local y el riesgo de perder la inversión si el negocio no resulta ha motivado que una gran cantidad de emprendedores publiciten sus platos de comida mediante las redes sociales, donde tiene un alcance muy limitado, a cierto público, cuando no se paga por la promoción.

La plataforma MikuyEat ofrecerá ser la alternativa más eficiente y óptima para la interacción oportuna entre las personas que buscan comida y los que quieren vender comida de manera formal y colaborativa, su alcance geográfico estará ligado a las oportunidades de alcance tecnológico con la misión y visión de favorecer siempre las

necesidades de los comensales y vendedores de comida, es necesario resaltar que la propuesta de negocio MikuyEat es un negocio tipo Marketplace diferenciado, con un plus de valoración a los emprendedores que venderán comida bajo la plataforma MikuyEat, es decir, desde un inicio el negocio realiza una evaluación de entrada a los emprendedores en temas de calidad de comida, salubridad y atención al consumidor, así mismo colabora con el emprendedor para la formalización del negocio y la especialización de la cocina en base a las necesidades o gustos de los comensales.

1.2. La Misión del Negocio

Ser la aplicación móvil que conecte y facilite la venta y compra de comida casera saludable y de buen sabor, ofreciendo oportunidad de negocio a los cocineros apasionados y excelente experiencia a los comensales que buscan platos deliciosos y sanos hechos en casa.

1.3. Justificación del Negocio

Para considerar el desarrollo y puesta en marcha del negocio que se propone en la presente tesis se han tomado en cuenta los siguientes factores de evaluación:

Impacto. El impacto es sobre la salubridad alimentaria existente en el sector restaurantes, un ejemplo de ello son los 220 mil restaurantes que hay en el país, de los cuales solo 800 están acreditados como restaurantes saludables por parte del Ministerio de Salud (“Solo 800 de 220 mil restaurantes,” 2020), realidad que la aplicación MikuyEat busca solucionar, además, de la intención por mejorar la cultura y estilo de vida de comensales, con propuestas diferenciadas en materia de platos típicos y de excelente sazón validados por expertos. También, su impacto radica en la formalidad y

competitividad de emprendedores gastronómicos, razón por la que se evidencia el cierre de restaurantes en los tres primeros meses de operación, aquí cobran valor nuestras operaciones que buscan mantener un impacto positivo sobre este sector.

Así mismo por ser un negocio con enfoque economía colaborativa generará un impacto positivo en la formalización de negocios alineados a las políticas y reglamentos del país, generará 8,000 puestos de trabajo al cabo de 5 años y a nivel macro colaborará en temas de objetivos de sostenibilidad con impacto de 0.17 que se detalla en el punto 2.1.6.

Ventajas. Las ventajas que se ofrecen son: (a) ser una plataforma de venta de platos preparado que genere confianza de su elaboración al consumidor final, (b) dar soporte a los emprendedores, facilitando una plataforma online para venta y promoción de sus productos, y capacitándolos para asegurar así la sostenibilidad de sus negocios, (c) proporcionar un beneficio directo a los comensales quienes tendrán una oferta de platos preparados saludable y elaborados cumpliendo los más estrictos requisitos de salubridad, todo esto será posible con un sistema innovador y único de homologación de sus técnicas culinarias y espacio físico donde elaboraran cada plato (cocina), (d) fomentar la competitividad de emprendedores gastronómicos culinarios, contribuyendo con la mejora de sus recetas a través de un staff de chef expertos y reforzando sus conocimientos en las buenas prácticas de manipulación de alimentos, (e) competitividad diferenciada frente a otros negocios, teniendo alcance a cualquier persona de nivel socio económico B y C, segmentando proveedores gastronómicos que cuenten con un lugar apropiado para la preparación de comida, y (f) disposición de comida segura, plato preparado, en función a las expectativas de las necesidades de los comensales.

Atractividad del negocio o mercado. Se considera como: (a) el modelo colaborativo MikuyEat busca llegar a aquel grupo de profesionales y familias con un ritmo agitado de

vida, en donde no hay tiempo para cosas tan importantes como la alimentación, pero que requieren o necesitan un servicio de confianza, al alcance de la economía actual y disponible en cualquier parte del país, (b) estar alineados a la tendencia de la sociedad, la utilización y preferencia por los aplicativos móviles para la compra de productos y servicios, por ejemplo, Glovo y Rappi ya son reconocidos como servicios intermediarios para la venta de comida, (c) es un nicho no explorado, nadie ofrece garantías de nada y se busca convencer al consumidor que usando la transparencia en la elaboración de los platos preparados se pueda captar gran parte de la participación del mercado, (d) el mercado objetivo termina siendo aquella población económicamente inactiva con ganas de emprender un negocio, dentro de los cuales destacan las amas de casa con mucha capacidad y talento en la cocina casera y saludable, pero sin capacidad de inversión, y (f) el mercado del delivery de comida en el Perú facturó en el 2019, 400 millones de soles y tiene proyecciones a duplicarse en los próximos 3 años, por lo que se trata de un sector bastante lucrativo (“Delivery en Perú,” 2019).

Ganancia. La ganancia está basada en comisiones por cada venta de plato de comida. La comisión por venta se refiere al cobro por plato de comida vendido a través de la aplicación, el emprendedor pagará una comisión a MikuyEat, el cual será registrado en el sistema.

Para fidelizar a los clientes anfitriones y comensales, para mantener la ganancia y tener tendencia a la escalabilidad MikuyEat ofrece muchas ventajas tipo plus para los emprendedores de venta de comida como reconocimiento nacional, formalización del negocio por el cual puede aspirar o solicitar préstamos a entidades financieras y marketing del negocio a nivel digital.

1.4. Marco de Referencia

Según el INEI (2020), en los meses de junio, julio y agosto del 2020, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 15,6% y hay un aproximado de 665,800 personas que actualmente están desempleadas, en la Figura 1 se muestra el reporte sobre la población desempleada de un trimestre del año 2019 y 2020 en la ciudad de Lima.

Sexo	Jun-Jul-Ago 2019	Jun-Jul-Ago 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	305,2	665,8	360,6	118,2
Hombre	140,1	357,4	217,3	155,0
Mujer	165,1	308,4	143,3	86,9
Tasa de desempleo				
Total	5,8	15,6	-	-

Del total de población desempleada, el 53,7% (357 mil 400) son hombres y el 46,3% (308 mil 400) mujeres.

La tasa de desempleo femenino se ubicó en 16,3%, siendo 1,3 puntos porcentuales más que la de los hombres (15,0%).

Figura 1. Población desempleada de un trimestre del año 2019 y 2020.
Tomado de “Situación del mercado laboral de Lima Metropolitana”, por INEI, 2020

Así mismo en la Figura 2, se muestra el reporte que hace el INEI referente al ingreso proveniente del trabajo según sexo y grupos de edad en la ciudad de Lima.

Sexo/ Grupos de edad	Jun-Jul-Ago 2019	Jun-Jul-Ago 2020	Variación	
			Absoluta (Soles)	Porcentual (%)
Total	1 717,1	1 562,7	- 154,4	- 9,0
Sexo				
Hombre	1 963,9	1 694,8	- 269,1	- 13,7
Mujer	1 419,4	1 391,3	- 28,1	- 2,0
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	1 038,4	961,0	- 77,4	- 7,5
De 25 a 44 años	1 802,9	1 511,6	- 291,3	- 16,2
De 45 y más años	1 920,9	1 893,8	- 27,1	- 1,4

En el trimestre junio-julio-agosto 2020, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la actividad principal en Lima Metropolitana se ubicó en 1562,7 soles, comparado con el nivel de similar trimestre del año 2019, disminuyó en 9,0% (154,4 soles).

Según sexo

El ingreso promedio mensual de los hombres se ubicó en 1694,8 soles y de las mujeres en 1391,3 soles; es decir, las mujeres ganan el 82,1% del ingreso de los hombres.

Figura 2. Ingreso proveniente del trabajo según sexo y grupos de edad.
Tomado de “Situación del mercado laboral de Lima Metropolitana”, por INEI, 2020

En el Perú existen 4 millones de amas de casa (Andina, 2019). Además, de acuerdo con el censo realizado por el INEI más del 82% de personas posee un teléfono inteligente (Andina, 2019) y un 30% realiza compras por internet a través del Smartphone (PeruRetail, 2019).

También, se revisó bibliografía referente a la economía colaborativa y emprendimientos tecnológicos similares a este plan de negocio. A continuación, se presenta la Tabla 1 con la bibliografía revisada.

Tabla 1.

Marco referencial de fuentes primarias

Enfoque o área de estudio	Tipo de estudio o investigación	Alcances y utilización para el desarrollo del plan de negocio

La economía colaborativa como un nuevo modelo económico	Descriptivo, correlacional, no experimental y transaccional	Sastre e Inglada (2018) indican que en Europa y en el resto de los países los alcances de la economía colaborativa están repercutiendo en el desarrollo económico, social, cultural y legal, bajo las herramientas de las TIC y el comercio electrónico. Esto soporta fuertemente el propósito del plan de negocio MikuyEat
Economía colaborativa aplicada a una nueva experiencia gastronómica	Descriptivo - Cualitativo	Migueléz (2017) mostró un panorama de aspectos legales del comercio electrónico y economía colaborativa, la confianza del cliente-consumidor de restaurantes bajo el caso de EatWith de Europa en el sector agroalimentario. Ayuda al plan de negocio de MikuyEat a aprender y comprender sobre el desarrollo del negocio en otros países desarrollados
Factibilidad y viabilidad de desarrollo de economía colaborativa en América Latina	Descriptivo, cuantitativo, cualitativo	Buenadicha, Cañigüeral y De León (2017) para el banco interamericano de desarrollo BID generaron un informe donde analizaron los retos y posibilidades de desarrollo de economía colaborativa en América Latina y el Caribe, abordando temas de aplicación de plataforma digital para el comercio electrónico, viabilidad legal y el impacto social, de los diferentes actores de los negocios emprendedores y promotores, startups, en los diferentes contextos sociales. Ayuda al plan de negocio de MikuyEat para tener un mapa de expansión y búsqueda de alianzas.
Caso de éxito Airbnb	Descriptivo	Fernández (2019) explicó cómo la empresa Airbnb logra posicionarse en muchos países de Europa desarrollándose bajo el enfoque de economía colaborativa y la herramienta del internet. Ayuda al plan de negocio MikuyEat como base teórico-práctica sobre la ejecución de la economía colaborativa.
Plan estratégico empresarial del caso Uber	Descriptivo - Analítica	Mestanza, Salazar y Vásquez (2018) explican cómo de manera disruptiva la empresa Uber, negocio que conecta conductores con pasajeros, servicio de "taxi", logra posicionarse en muchos países de todo el mundo desarrollándose bajo una plataforma digital de la economía colaborativa. Ayuda al plan de negocio MikuyEat como base teórico-práctica sobre la ejecución de la economía colaborativa.
Plataforma digital para la compra de productos de consumo básicos mediante un vecino desocupado.	Cualitativo	Barrera, Casaverde, Correa y Moore (2019) desarrollan un plan de negocio para crear una plataforma digital Ayni2.0 aplicado a vecinos de residencias de Lima para la compra de productos de consumo básicos mediante un vecino desocupado. Ayuda al plan de negocio MikuyEat a comprender a los clientes y la sociedad que necesitan optimizar la utilización de su tiempo, se identifica allí una oportunidad de negocio.
Servicio de delivery	Cualitativo - Cuantitativo	Zárate y Becerra (2018) desarrollan el plan de negocio Telollevo enfocado a servicio por delivery controlado bajo una plataforma digital, indican que la calidad, colaboradores, el marketing y publicidad son factores de éxito del negocio bajo la economía colaborativa. Ayuda al plan de negocio MikuyEat a la identificación de mecanismos para la entrega de su producto-servicio

Servicio de delivery de ingredientes de comida

Cualitativo - Cuantitativo

Cutipa, Ríos, Lasteros y Aquino (2019) desarrollan el plan de negocio “La Caja del Chef” para el NSE A2, B y C de los distritos socialmente más representativos de Lima, indican a la practicidad, salubridad, variedad y asesoría especializada como factores de diferenciación del negocio bajo la economía colaborativa. Ayuda al plan de negocio de MikuyEat buscar estrategias para la propuesta de valor y su diferenciación con los competidores

Así mismo Guevara (2020) indicó que se debe disponer e investigar fuentes de información secundaria como libros de investigación, tesis, revistas o diarios, libros de investigación y análisis y artículos, los cuales darán valor a la argumentación y justificación a la viabilidad del trabajo de plan de negocio. A continuación, se muestra la Tabla 2, una matriz de marco referencial con información consideradas fuentes secundarias para el desarrollo de plan de negocio MikuyEat.

Tabla 2.

Marco referencial de fuentes secundarias

Herramienta o medio	Fuente	Alcances y utilización para el desarrollo del plan de negocio
Página Web / Informes y estadística	INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática	Censo 2017 sobre aspectos sociales de consumo de alimentos, nivel socio económico, utilización de internet, abordados para el análisis externo, PESTE, en aspectos sociales y culturales
Página Web / Reportes / Informes	BCRP: Banco Central de Reserva del Perú	Alcance situacional de aspectos económicos financieros del país, abordados para el análisis externo PESTE
Página Web / Reglamentos / Normas	MINAM, Ministerio del Ambiente del Perú	Alcance situacional y contextos, normas y reglamentos para con el impacto al medio ambiente, abordados para el análisis externo, PESTE, en aspectos ecológico-ambientales

Referencias de identificación el grado de contaminación, aspectos económicos e impactos en el sistema económico de un negocio	Maza, F. (2019). Valoración económica del servicio ambiental de secuestro de carbono para garantizar la sostenibilidad del bosque Buenaventura, Ecuador	Marco conceptual para temas de medio ambiente abordado en análisis externo, PESTE, en aspectos ecológico-ambientales
Página Web / Reportes estadísticos	IPSOS	Alcance situacional y contextos, estadísticos de gastos y utilización de internet y plataformas digitales para comercio electrónico de los diferentes NSE.
“Coobys.Cook by Yourself” / recetas rápidas de preparación de comidas	Guerra, O. (2017). Plan de negocio para optar grado de Magister en administración	Fortalecimiento o soporte en el análisis de datos e información del comercio electrónico a nivel de países vecinos, para realizar el benchmarking del plan de negocio de MikuyEat
“ACOMER” / plan de implementar aplicación móvil web para compra de almuerzo del personal de la industria de construcción	Pereira, J., Belmar, N. (2017). Plan de negocio para optar grado de Magister en administración	Observación al panorama de segmentación del negocio de comida, para realizar el benchmarking del plan de negocio de MikuyEat así como para considerar ratios financieros en el plan de desarrollo del negocio

Las herramientas de investigación cualitativa como la entrevista, focus group o encuestas son de utilidad para los planes de negocio, tal como lo indicaron Villegas, León, Montañez y Sánchez (2019). Las encuestas buscan la identificación de la intensidad de compra, si el cliente conoce del producto como debe ser, motivación, expectativas o necesidades de potenciales clientes en el universo de los clientes objetivos; las entrevistas se orientan a recopilar información hablada de expertos relacionados al plan de negocio, y el focus group busca conseguir información cualitativa directa de los potenciales clientes y también las preferencias sobre el producto o servicio, mediante la formulación de preguntas a un grupo de personas-clientes para identificar hábitos, costumbres, necesidades, hasta recomendaciones. Es por ello por lo que el plan de negocio MikuyEat seleccionará la mejor herramienta para

contar con datos o información cualitativa y cuantitativa para modelar la aceptación y uso de la plataforma digital de venta de comida a través de la App MikuyEat.

1.5. Valor Agregado de MikuyEat

MikuyEat es un proyecto de negocio que, a diferencia de otras aplicaciones, ofrece al público en general una variedad de platos de comida, postres, desayunos o snack preparados por personas particulares o familias como: amas de casa, jóvenes que terminaron estudiar gastronomía o para Chefs, aficionados a la cocina con tiempos libres para vender comida y emprendedores que quieren tener un negocio de venta de comida como los restaurantes que lo hacen a través del servicio *delivery* con la particularidad que los platos son preparados en casa.

La ventaja competitiva de MikuyEat es que será una aplicación dinámica, práctica y fácil de utilizar, porque proporciona al comensal los lugares donde venden platos preparados de su preferencia y disponibles alrededor de su ubicación actual gracias al GPS, esto por el lado del consumidor, ya que la app le ayudará a optimizar sus tiempos en poder disponer de un plato de comida de su gusto y agrado en consumir, o necesitan disponer de comida en horarios diferentes (cualquier hora) a lo habitual; por otro lado ofrece ventajas competitivas al anfitrión o cocinera(o) emprendedor que quiere vender comidas o platos preparados en su casa, ofreciéndoles marketing, escalabilidad de su negocio, reconocimientos y formalización por parte de las entidades públicas y financieras.

Otro valor agregado de MikuyEat es que validará y ofrecerá seguridad a los comensales de que los proveedores de comida cuenten con los certificados internos de salubridad de parte de la empresa MikuyEat.

Entonces en función a los temas abordados en el capítulo 1, por el contexto socioeconómico del país, la necesidad de formalización de los negocios y estado de

salubridad por el impacto de la pandemia Covid-19, se puede inferir que el negocio, desarrollo y funcionamiento del aplicativo MikuyEat para comprar y vender comidas hechos en casa es viable y factible con mucho potencial para su escalabilidad y sobre todo con enfoque de economía colaborativa.



CAPÍTULO II: Análisis del Entorno e Intorno

En el capítulo se hace referencia al análisis del entorno general, además de un análisis de los competidores actuales. Por otro lado, se enfatiza en el análisis económico y financiero; el análisis social, cultural y demográfico; el análisis tecnológico y finalmente el análisis ecológico y ambiental.

Además, se presenta el análisis de la industria, la estructura competitiva del mercado y el análisis de este, lo cual resulta fundamental para identificar los factores claves en la industria y la competencia de las empresas del sector. Por otro lado, el capítulo ahonda en el análisis de los clientes, la demanda potencial, y finalmente el resultado de encuesta realizada a futuros comensales y emprendedores gastronómicos, para descubrir las características del grupo potencial de clientes, sus gustos y preferencias.

2.1. Análisis PESTE

El Perú y el resto de los países de América Latina y el Caribe tiene la gran oportunidad de ser parte de la cuarta revolución industrial e intervenir o ser actor activo en la generación de negocios emprendedores y estratégicos utilizando como herramienta la economía colaborativa de manera disruptiva; los costos que demandaría serían bajos para el acceso a los mercados digitales. Así mismo los gobiernos pueden implementar políticas oportunas y saludables para una regulación que permita la participación de actores de las iniciativas o emprendimientos digitales, para generar y fortalecer la confianza en el consumidor, inclusión a financiamiento con marco regulatorio y tecnológico que permita el surgimiento y expansión de negocios formalizados (Buenadicha et al., 2017).

Según Buenadicha et al. (2017), en el informe de Banco Interamericano de Desarrollo indican que en el mundo existen 17 grandes empresas que se desarrollan bajo la economía colaborativa, con 60,000 empleados, con 15,000 millones de dólares de financiamiento, observándose que en América Latina y el Caribe no existe ninguna, en la Figura 3 se muestra el mapa observado.



Figura 3. Existencia en el mundo de negocios de economía colaborativa Tomado de “Retos y posibilidades de la Economía Colaborativa”, por BID, 2017

2.1.1. Análisis Político, Gubernamental y Legal

Uno de los factores relevantes para hacer negocios, que afectan al ámbito político gubernamental es la corrupción y su desencadenamiento en todos los niveles de alcance de instituciones y empresas, públicas y privadas (Instituto Peruano de Economía, 2021), sin embargo cabe mencionar que el Ministerio de la Producción del Perú impulsa la generación de empresas emergentes o de tipo emprendimiento y desarrollo como las “Startups” que tienen alto potencial de innovación y desarrollo tecnológico, así como la generación de empleo e impacto social positivo; las obligaciones y tipificaciones tributarias de las empresas están en función de la cantidad de empleados y las ventas en UIT (Unidad Impositiva Tributaria), por ejemplo “empresas de 1 a 10 trabajadores con ventas por un valor máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT) son consideradas microempresas, las cuales tienen un

beneficio en la reducción de sus costos laborales de 28,55 % menos, frente al régimen general”, así mismo existe beneficios promocionales de accesibilidad a pagos de máximo 1.5% de impuesto a la renta mensual, a las pymes que tengan un tope de compra venta de S/. 525,000.00 (Nuevos soles) con un valor de activos de S/. 126,000.00 (Nuevos soles) (Zárate & Becerra, 2018). De acuerdo con Zárate y Becerra (2018) en el Perú se tiene oportunidad de emprendimiento en crear una empresa ya que es posible formalizar una empresa en 48 horas, gracias a entidades y centros de desarrollo empresarial por parte del gobierno, las leyes tributarias tienen enfoque flexible a favor de pymes, las leyes laborales pueden aplicarse de manera progresiva en función al estado de madurez de la empresa, y en la coyuntura de la pandemia Covid-19 se desarrollan políticas a favor del beneficio de la población y empresas.

En el ámbito legal y gubernamental podemos identificar una serie de normativas que rigen el sector restaurante, que es sobre el cual se desarrolla MikuyEat, por un lado, veremos que como toda organización o plataforma comercial debe estar comprendida en el marco de la legalidad, pero también lo estarán los clientes directos, los cuales están compuestos por emprendedores culinarios, que, aunque con mucho talento están sujetos a requisitos para dar inicio a sus operaciones de entrega de platos preparados caseros a través de aplicativos móviles.

El proceso para los emprendedores inicia con la inscripción para la constitución de una empresa en la SUNAT, en donde podrá categorizarse como persona natural y persona jurídica (“Regímenes tributarios,” 2019), luego cualquier negocio que desee ofrecer alimentos preparados bajo la categoría de restaurantes estará regido bajo un organismo máximo como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el cual además clasifica a un restaurante como uno, dos o tres tenedores en función de sus estándares de servicio, este estándar será opcional para el emprendedor, lo que si

será necesario es la certificación por parte de la municipalidad, donde certifican el cumplimiento de requisitos de salubridad alimentaria, es decir requisitos de higiene y buenas prácticas de manufactura. Posterior, el emprendedor solicitará una licencia a INDECI y licencia de funcionamiento dependiendo del aforo y la disponibilidad de recibir comensales en su cocina (“Obtener categorización y calificación,” 2020).

Como un mecanismo de diferenciación (MINCETUR) ofrece certificación de los restaurantes para una mejor oferta al público extranjero sobre todo cuando existe un servicio que implica interacción entre el talento culinario y el consumidor final. La certificación posee una vigencia de hasta cinco años, por lo que resulta ser un método para mejorar la oferta de valor del restaurante que desean vender platos a NSE A y B.

Respecto a los acontecimientos debido al Covid-19, el sector paralizó sus operaciones, sin embargo, gracias al Decreto Legislativo N° 1455 rápidamente se reactivó en la etapa uno del Plan Nacional de Reactiva Perú, por lo cual la oferta de platos preparados a través de redes sociales se ha expandido y hasta atomizado, generando una competencia solida pero aún bajo el régimen de la informalidad e insalubridad.

El aspecto político, sigue estando fuertemente afectado por diferentes cambios de gabinete presidencial e inestabilidad debido a múltiples enfrentamientos entre poder ejecutivo y legislativo, no existe un consenso por el bienestar general de la población por lo que la vida no es prioridad, no hay aún un espacio para mayores leyes y organismos que velen por la seguridad alimentaria (Banco Mundial, 2020).

Conclusión: El Perú presenta grandes oportunidades de desarrollo económico que está en función a temas políticos y políticas de estado, sobre todo en el soporte y apoyo eficiente y eficaz a la formalización de negocios, al mismo tiempo el mercado de

los startups como emprendimiento aún no es reconocido debidamente en temas regulatorios y/o alcances legales de fiscalización.

2.1.2. Análisis Económico y Financiero

Durante este último año la economía a nivel mundial ha decrecido incluyendo a Perú. Miles de personas se han quedado sin empleo a nivel nacional, varias empresas han parado sus actividades y reducido personal por la pandemia que atraviesa el mundo (El Economista, 2020).

Los gastos en medicamentos, limpieza y protección han incrementado significativamente en el presupuesto de las personas, no obstante, la adquisición y preparación de alimentos es una de las necesidades básicas de todas las poblaciones, y es ahí donde se promueve los emprendimientos para obtener un ingreso extra mediante la interconexión de personas que busquen el servicio de comida y de los que brinden el servicio de preparación de comidas.

Ante ello se analiza algunos factores en la economía:

- Poca competencia en el mercado, hay pocos competidores directos que promueven el emprendimiento de personas naturales que puedan realizar el servicio de comida en lugares como casas.
- Un aspecto económico es el impuesto del pago de tributos que ofrecen los proveedores de platos de comida. Estas personas al iniciar un negocio deben tener en cuenta que deben pagar el impuesto a la renta y esto conlleva a formalizarse como una microempresa (“Obligaciones si vendo,” 2020).
- Hay una gran demanda de búsqueda de lugares que ofrezcan comida. Ante esta recesión de la economía a causa del Covid-19, las personas buscan lugares más económicos donde consumir sus alimentos.

- Reducción de costos de infraestructura por el uso de tecnología cloud. Ya que se implementará esta tecnología, optimizaremos costos en personal técnico, servidores, instalación y configuración de estos. Ya que se pagará solamente lo que se utilice. En un inicio la implementación será rápida (IBM, 2019).
- Obtención de fuente de financiamiento de parte de entidades que promueven los startups. Hay entidades del estado que promueven las iniciativas de las startups e innovación en el país.
- Reactivación de la economía en el Perú en el 2021, hacia adelante. Con la llegada de la vacuna al país permitirá que las actividades económicas se normalicen rápidamente, y con ello, las personas nuevamente podrán trabajar de forma presencial en las empresas. Esto conllevará a un mayor consumo de comida (El Comercio, 2021).

Por otro lado, el acelerado desarrollo de la tecnología y transformación digital de los negocios de economía colaborativa sin regulación o formalización provocan el movimiento de dinero que no pasan por controles correspondientes, ya que por “normativas comunitarias” no pueden ser fiscalizados, es por ello por lo que las plataformas de economía colaborativa son consideradas flexibles en medio de la digitalización de otros negocios. Así mismo se debe considerar que la crisis económica de cada país genera una política fiscal más restrictiva que afecta directamente a los negocios, nuevos negocios, emprendimientos, startups, y el gasto público también es afectada con más impuestos y menos consumo (Palacios, 2019).

El Banco Central de Reservas del Perú en el primer trimestre 2021 informó aspectos relevantes del estado y tendencias de los principales indicadores de desempeño en temas económicos y financieros en el contexto o coyuntura desfavorable de la pandemia Covid-19:

- La pandemia del Covid-19 ha impactado fuerte y negativamente todo el contexto económico financiero nacional y mundial, afectándose inicialmente en China. Los precios de los commodities (cobre y petróleo) y la caída de producción y consumo en todo el mundo por efectos del confinamiento obligatorio causará una caída del PBI mundial en 5.5% en el 2020 y con una recuperación en el 2021 en el mismo índice, la recuperación estará en función de la estabilidad macroeconómica y financiera con las reformas que cada país y la estrategia de los negocios los promueva con reactivación del empleo e inversión de las empresas, en la Figura 4 se muestra es estado de los principales indicadores macroeconómicos en el 2020 durante el contexto de la pandemia.

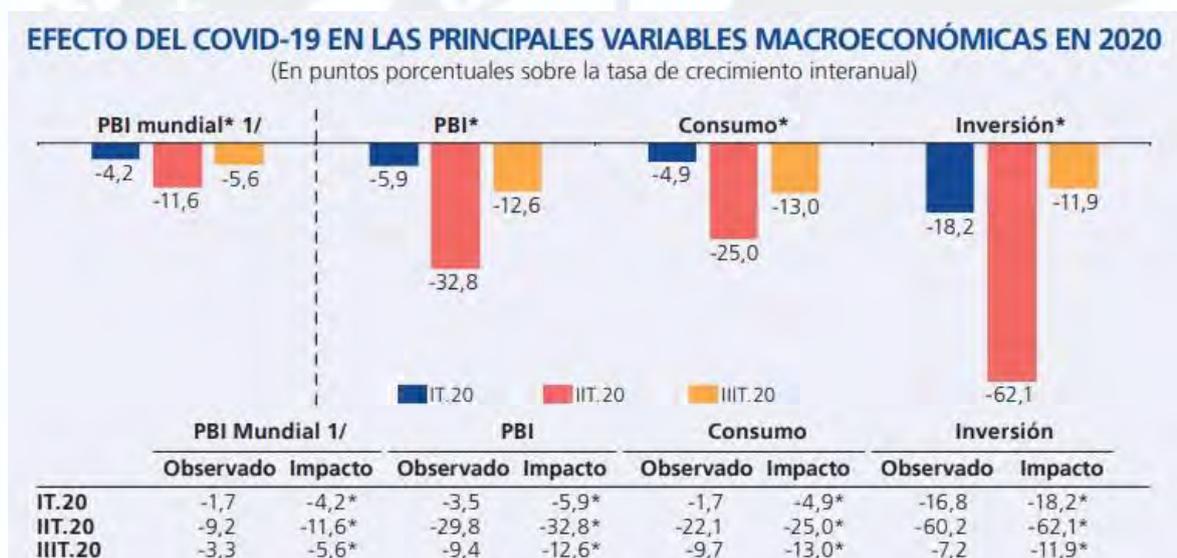


Figura 4. Valores de efecto del Covid en principales variables macroeconómicas 2020. Tomado de “Informe reporte de Inflación diciembre 2020”, por BCRP, 2020

- Desde el 15 de marzo del 2020, el PBI del Perú se vio afectado por la coyuntura desfavorable ocasionado por el Covid-19. Esto ha generado desempleo, reduciendo las actividades productivas de todos los sectores industriales, el BCRP reporta que el PBI en el primer semestre del 2020 fue de -12.7% y en el

segundo semestre de -11.5%, así mismo se tiene la expectativa de recuperación para el segundo semestre el 2021 en 11.5%, como se muestra en la Figura 5.

- La inflación en el segundo semestre del 2020 fue de 2.0% por el impacto desfavorable en la demanda interna generado por la pandemia Covid-19, se espera que en el segundo semestre del 2021 sea de 1.5%, así mismo se tiene expectativa que para el 2022 la inflación llegue a 1.7%, como se muestra en la Figura 5. Se proyecta que la inflación entre 2021 y 2022 se ubicaría nuevamente en el tramo inferior del rango meta en un contexto de inflación importada moderada, una brecha del producto significativamente negativa (aunque cerrándose) y en una etapa posterior del horizonte de proyección, menores costos por implementación de medidas de control sanitario conforme se vayan superando la pandemia.

	2019	2020 ^{1/}		2021 ^{1/}		2022 ^{1/}
		RI Set.20	RI Dic.20	RI Set.20	RI Dic.20	RI Dic.20
Var. % real						
1. Producto bruto interno	2,2	-12,7	-11,5	11,0	11,5	4,0
2. Demanda interna	2,3	-12,3	-10,7	9,5	10,2	4,1
a. Consumo privado	3,0	-10,0	-9,8	8,0	8,8	4,7
b. Consumo público	2,1	6,1	5,4	4,3	5,7	-0,8
c. Inversión privada fija	4,0	-28,5	-20,0	20,0	17,5	4,5
d. Inversión pública	-1,4	-19,0	-18,0	11,0	14,0	4,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	0,8	-22,0	-18,8	17,8	15,3	5,1
4. Importaciones de bienes y servicios	1,2	-21,1	-16,5	11,7	10,1	5,5
5. Crecimiento del PBI Mundial	2,9	-5,0	-4,9	5,5	5,4	4,0
Nota:						
Brecha del producto ^{2/} (%)	-0,6	-20,0;-10,0	-18,0;-8,0	-13,0;-3,0	-11,0;-1,0	-9,0;0,0
Var. %						
6. Inflación	1,9	0,8	2,0	1,0	1,5	1,7
7. Inflación esperada ^{3/}	2,3	1,2	1,5	1,8	1,7	2,0
8. Depreciación esperada ^{3/}	-0,3	3,8	5,9	-1,0	-2,0	-1,0
9. Términos de intercambio	-1,8	3,7	5,7	-1,7	5,3	0,1
a. Precios de exportación	-3,4	-1,3	0,4	2,1	9,3	1,0
b. Precios de importación	-1,7	-4,8	-5,0	3,9	3,8	0,9

Figura 5. Resumen de las proyecciones macroeconómicas.
Tomado de “Informe reporte de Inflación diciembre 2020”, por BCRP, 2020

En la Figura 6, se muestra un resumen del reporte del BCR con respecto al PBI en los diferentes sectores económicos durante el 2020, 2021 y la proyección al 2022.

	2019	2020*			2021*		2022*
		Ene.-Set.	RI Set.20	RI Dic.20	RI Set.20	RI Dic.20	RI Dic.20
PBI primario	-1,2	-10,3	-7,0	-8,0	9,6	9,5	4,6
Agropecuaria	3,4	0,8	1,3	0,7	3,6	2,7	3,0
Pesca	-25,9	-8,8	3,0	3,0	8,5	8,5	4,7
Minería metálica	-0,8	-17,6	-12,5	-14,1	14,4	14,4	4,8
Hidrocarburos	4,6	-10,6	-11,4	-11,1	5,9	6,8	9,0
Manufactura	-8,8	-5,6	-1,3	-1,7	7,7	8,0	4,8
PBI no primario	3,2	-15,7	-14,4	-12,4	11,5	12,0	3,8
Manufactura	1,2	-22,4	-18,5	-17,2	16,9	16,9	2,0
Electricidad y agua	3,9	-8,2	-6,0	-6,1	12,6	7,9	2,3
Construcción	1,5	-28,5	-22,2	-15,6	23,2	17,4	3,8
Comercio	3,0	-20,6	-17,8	-16,2	17,4	18,4	3,3
Servicios	3,8	-12,3	-12,3	-10,6	8,2	9,5	4,3
Producto Bruto Interno	2,2	-14,5	-12,7	-11,5	11,0	11,5	4,0

RI: Reporte de Inflación.
* Proyección.

Figura 6. PBI por sectores económicos.

Tomado de “Informe reporte de Inflación diciembre 2020”, por BCRP, 2020

En la Figura 7, se muestra que hay un incremento anual en la población capaz de trabajar, esta variación asciende a 100 mil personas con capacidad de laborar, y una reducción altamente significativa de la fuerza laboral, mostrando aquí una capacidad alta de demanda de trabajo de parte de la población.

Indicadores de Empleo Lima Metropolitana - EPE (Número en miles)

	Enero (Promedio móvil tres meses)			
	2019	2020	Var. Miles	Var. %
A. Población en edad de trabajar	7 862	7 963	101	1,3
B. Fuerza laboral	5 378	5 103	-276	-5,1
C. Tasa de participación (%) (B/A)	68,4	64,1	n.a.	-4,3
D. Ocupados	5 037	4 439	-599	-11,9
E. Tasa de Ocupación (%) (D/A)	64,1	55,7	n.a.	-8,3
F. Tasa de desempleo (%)	6,3	13,0	n.a.	6,7
G. Fuera de la fuerza laboral (A-B)	2 484	2 860	376	15,1

Fuente: INEI.

Figura 7. Indicadores de empleo Lima Metropolitana.

Tomado de “Informe reporte de Inflación diciembre 2020”, por BCRP, 2020

Conclusión: En función a las tendencia de los indicadores financieros principales del Perú y el contexto social, es posible inferir que el entorno económico financiero durante el proceso de convivencia con la pandemia, y el post Covid-19 presenta una oportunidad para el desarrollo de negocios emprendedores e innovadores para hacer del consumo de alimentos de manera más saludable, rápida y con características enfocadas a la necesidad o requerimiento, con los requisitos de los comensales aplicando tecnologías de información por web o plataforma digital app como es el plan de negocio de MikuyEat.

2.1.3. Análisis Social, Cultural, y Demográfico

Palacios (2019) expresa que el impacto de la economía colaborativa en los países de Europa, principalmente en España, es la desconfianza de los consumidores en el momento de la utilización de la plataforma digital, ya que considera la confianza y reputación o diferenciación como variables clave para la aceptación y uso de servicios bajo el enfoque “Online”. Es por ello, que las empresas para generar confianza y diferenciación implementan opciones para que el cliente evalúe y califique el producto o servicio, y de esa manera gradualmente hacer que el cliente se desligue de los negocios tradicionales, teniendo sólo los consumidores “novatos”, que han de elegir los proveedores tradicionales por falta de información sobre el producto y/o servicio con sus respectivas ofertas.

Por otro lado, los “Millennials”, gente joven, son más abiertos al uso de plataformas digitales, que influyen positivamente el uso de recursos de manera sostenible y cuidado de medio ambiente, ellos tienen una mayor afinidad de pertenecer y crear redes sociales o comunidades digitales, por ello se puede considerar como el sector

de alto potencial de economía colaborativa más con enfoque social, donde existe confianza de los consumidores y mayor distribución de las “ganancias” de manera equitativa que corresponden a los bienes y servicios (Palacios, 2019).

Barrera, Casaverde, Correa y Moore (2019), en base a su información analizada indica que en el Perú hay alrededor de 730,000 migrantes del país de Venezuela por efectos de la crisis que se vive en ese país vecino que presenta una economía con alta tasa de inflación, la población económicamente activa en Lima Metropolitana representa el 67.6% con 5,256,900 personas y 2,524,000 personas representan la población no activa económicamente, estableciéndose una tasa de desempleo de 7.3%.

Estrada, Félix y Niño (2018) señalan que en el Perú así como en otros países, los equipos móviles han generado un nuevo estilo de vida generando mayor necesidad de su indispensable portabilidad para las personas, para sus diferentes actividades laborales y/o domésticas, así mismo señala que las personas buscan calidad de vida, ejerciendo exigencias y derechos como consumidores de productos o servicios, pero al mismo tiempo, la mayor preocupación de las personas es la seguridad contra la delincuencia (robos, asaltos, estafas, otros) el cual se evidencia sus ocurrencias en los diferentes medios de información, que a la fecha aún presentan debilidad en su control y administración por el gobierno peruano.

De los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se afirma datos relevantes sobre el contexto social de la población peruana:

- Para el año 2017 el Perú cuenta con 31 millones 237 mil habitantes (INEI, 2017).
- En el censo realizado en 2017, el 26.4% de la población tiene entre 0 a 14 años; el 61.7% de 15 a 59 años y 11.9% de 60 y más años, resultado que reveló que en el periodo 1993-2017, la cantidad de personas menor de 15 años ha disminuido

de 37.0% a 26.4%; mientras que los adultos mayores de 60 y más años de edad incrementó de 7% a 11.9%; y así, por cada 10 menores de 15 años, cinco son mayores de 60 años de edad (INEI, 2017).

- La densidad poblacional del Perú en el año 2017 es de 24.3 hab./km² (INEI,2017).

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento de densidad poblacional según departamentos que comprende el Perú en sus 24 departamentos. Es posible identificar que la mayor densidad poblacional se presenta en el departamento de Lima como capital del país.

En la Figura 8, se muestra un resumen sobre los resultados del censo 2017 en Perú, donde se detalla sobre la densidad poblacional por años censales en los diferentes departamentos en el Perú.

DENSIDAD POBLACIONAL, POR AÑOS CENSALES, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 Y 2017							
Departamento	Densidad poblacional						
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/	2017
Total	5.5	8.1	11.0	13.8	17.6	22.0	24.3
Amazonas	1.7	3.0	5.0	6.5	9.0	10.6	9.7
Áncash	12.1	16.6	20.7	23.6	27.5	30.3	30.2
Apurímac	12.4	13.8	14.8	15.5	19.0	21.0	19.4
Arequipa	4.2	6.1	8.4	11.2	14.8	18.9	21.8
Ayacucho	8.2	9.4	10.4	11.5	11.7	15.3	14.1
Cajamarca	14.9	22.5	27.6	30.9	39.0	42.6	40.3
Prov. Const. del Callao	559.9	1,452.9	2,185.5	3,016.8	4,405.8	5,774.1	6,815.8
Cusco	6.8	8.5	9.9	11.6	14.8	17.0	16.7
Huancavelica	11.1	13.7	15.0	15.7	18.1	21.3	15.7
Huánuco	6.2	8.7	11.0	12.7	18.4	20.9	19.3
Ica	6.6	12.0	16.8	20.3	27.1	33.2	39.9
Junín	7.6	11.7	15.7	19.2	24.6	27.7	28.1
La Libertad	15.0	22.8	30.7	38.4	50.3	63.1	69.7
Lambayeque	13.6	24.1	36.2	47.4	66.8	80.1	82.7
Lima	23.8	58.4	99.8	136.4	186.2	236.6	272.3
Loreto	0.4	0.7	1.0	1.3	2.0	2.6	2.4
Madre de Dios	0.1	0.2	0.3	0.4	0.8	1.2	1.7
Moquegua	2.2	3.3	4.7	6.5	8.3	10.7	11.1
Pasco	3.6	5.5	7.0	8.4	9.4	11.1	10.2
Piura	11.4	18.6	23.8	31.4	39.3	47.8	52.1
Puno	7.6	9.5	10.8	12.4	15.3	18.2	17.5
San Martín	1.9	3.2	4.4	6.2	11.2	13.9	15.9
Tacna	2.3	4.1	5.9	8.9	13.9	18.4	20.5
Tumbes	5.5	12.0	16.4	22.2	34.0	44.4	48.2
Ucayali	0.2	0.6	1.2	1.6	3.2	4.2	4.9
Provincia de Lima 1/	215.1	623.8	1139.2	1591.4	2180.5	2905.3	3276.8
Región Lima 2/	8.3	12.4	15.3	18.1	21.2	26.1	28.3

Nota: la densidad de la provincia de Lima para los censos de 1940 a 2007 se ha estimado utilizando la superficie del año 2017.

a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos.

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Figura 8. Densidad poblacional por años censales
Tomado de “Censos nacionales”, por INEI, 2017

- Mediante DS N° 038-2001-RE.3.1.1 se declara que la población en edad de trabajar es una población mayor igual a 14 años, el cual representa más de 22 millones de habitantes, la edad de trabajo está alineada a lo considerado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) (INEI,2017).
- La percepción de inseguridad de la población de Lima metropolitana es de 90,4 %, los residentes limeños tienen la percepción que la inseguridad ciudadana persistirá (INEI 2017).

Zárate & Becerra (2018) infirieron que la población cuenta con presupuestos para gastos de comunicación y transporte, la conclusión fue en función a una investigación de mercado en 2016 realizado por APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado). Se estimó que cada NSE de la población gastaría en 2017, directamente en comunicaciones, transporte y otros bienes en la siguiente proporción: el NSE A gastaría de S/ 1.889; NSE B gastaría S/ 975; NSE C, gastaría S/ 515; NSE D gastaría S/ 289; y NSE E, gastaría S/ 230.

2.1.4. Análisis Tecnológico y Científico

En esta sección se va a describir y analizar el contexto tecnológico actual en el Perú, las tendencias y avances tecnológicos que propician el incremento de nuevos negocios donde el uso de los teléfonos inteligentes, el internet, los pagos electrónicos o móviles, la seguridad en las transacciones electrónicas forman pieza clave para el plan de negocio propuesto.

En el 2019, en Perú, existían 31 millones de teléfonos inteligentes, de los cuales el 77% tiene conexión a internet. El 65% del volumen del comercio electrónico está concentrado en Lima y Callao. La categoría de comida y cuidado personal creció un 22% con respecto al año anterior, logrando una facturación de 205 millones de dólares (Bravo, 2020).

En referencia a los sistemas de pagos electrónico y móviles, a nivel mundial, cada vez se desarrollan más sistemas con características relevantes como son la seguridad, confidencialidad, integridad y facilidad de uso en las transacciones que es lo que permite que exista un mayor número de personas que hagan uso de estos sistemas

de pagos (Tounekti, Ruiz-Martínez, & Skarmeta-Gómez, 2017). En Perú, el 63% de las compras fueron empleando la tarjeta de crédito (Bravo, 2020).

El comercio electrónico en Perú movió \$4 mil millones de dólares en el 2019 (Bravo, 2020). Las modalidades de pago en el Perú entre la población bancarizada internauta en el 2019 revelaron que el 22.7% de peruanos paga a través del celular y el 11.5% usa aplicaciones de pago entre particulares, triplicando y cuadruplicando respectivamente, las cifras del año anterior (“Aplicaciones móviles,” 2020).

Según Jaime Montenegro, líder del área de tecnologías de la información y Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima, la pandemia del Covid-19 impulsó el comercio electrónico por lo cual se estima que las ventas por ese canal seguirán en aumento lo que va a representar una oportunidad para muchas empresas (“Efecto coronavirus,” 2020).

En los recientes años, el cloud computing ha logrado una gran popularidad y aceptación en el mundo tecnológico, ya que ofrece reducción de costos en cuanto a licencias de software, mantenimiento de servidores, no se requiere de compra de servidores físicos, ni contratar personal para que opere toda la infraestructura. Además, brinda flexibilidad para escalar la infraestructura cuando sea necesaria (Qarkaxhija, 2020). Considerando el surgimiento de startups con mayor frecuencia y el requerimiento de los usuarios por mayores velocidades y espacio de almacenamiento, las soluciones de cloud computing que ofrecen grandes empresas como Google, Microsoft y Amazon son la mejor alternativa para las empresas (Wankhede, Talati, & Chinchamatpure, 2020).

El acceso a Internet y a los smartphones en el Perú creció 5% a raíz de la pandemia, de acuerdo al estudio Target Group Index (TGI) elaborado por Kantar Ibope Media. A la fecha se tiene que el 90% de los peruanos ingresan dos horas y media a internet, gracias a ello los smartphones también han tenido un importante crecimiento,

pasando de 1% de penetración en el 2010 a 84% en el 2020, así mismo las redes sociales experimentaron un crecimiento exponencial, tras el mayor uso de dispositivos y acceso a Internet. Por ejemplo, YouTube y Facebook, antes se consumían en un aproximado del 18% de los peruanos en el 2010 a casi 80% en el 2020. Por otro lado, TGI indica que el estudio muestra que el presupuesto total invertido en publicidad ha subido en un 190% en los últimos 20 años (“Penetración del internet y smartphones,” 2021).

2.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental

La tendencia en todo el mundo es disminuir el consumo de energía para ser eco amigable con el planeta (Gonzales, Celaya & Licon, 2014) y con respecto al desarrollo de software para aplicaciones móviles por el momento no existe una norma que regule su desarrollo y distribución. Sin embargo, en el campo de las tecnologías de información y comunicaciones, el aumento y mayor uso de aplicaciones con mejores prestaciones para los usuarios, hace que los dispositivos móviles consuman más recursos de hardware como el cpu, memoria, etc; desgastando más las baterías, generando que, al cabo de dos años, el dispositivo móvil sea renovado o repotenciado y se fabriquen más dispositivos en corto tiempo y se contamine el ambiente (Mustaqim, 2017). Por ello, ahora muchas empresas decididas en ser más responsables con el medio ambiente están creando patrones y reglas verdes del modelo Greensoft que van a procurar hacer softwares o APIS que demanden un menor consumo de hardware, ahorro de energía y mayor vida útil del hardware. Según el artículo de Sarker, Deraman y Hasan (2018) los desarrolladores de software ecológico en el futuro tendrán que aplicar tecnologías de reducción de consumo para contaminar menos, por lo tanto, si las aplicaciones permiten que los dispositivos móviles tengan un mayor tiempo de vida, se estará evitando el

aumento de desechos, se podría reciclar algunos equipos y mejorará la conservación de energía.

Otro factor no menos importante es el efecto del CO₂. Maza (2019) en base a su investigación indica que el dióxido de carbono o CO₂ (77%), óxido nitroso o N₂O (8%) y metano o CH₄ (14%), son las fuentes de emisiones de gas de efecto invernadero que generan la contaminación ambiental y nacen de la actividad industrial, generación de energía y en menor cuantía por los procesos agropecuarios. El diario Gestión (2019) anunció que el porcentaje de las emisiones del CO₂ a nivel mundial ha ido incrementando, por ejemplo: en el 2017 en 1.5%, el 2018 en 2.1% y el 2019 estaría mayor a 0.6%. Barrera, Casaverde, Correa y Moore (2019) afirmaron que, en el Perú, se genera 68 millones de toneladas de CO₂, ubicándose en el lugar 50, de 220 países analizados y considerados como los que más emiten CO₂, por ello se viene promoviendo el uso de energías renovables (fotovoltaica, eólica, otros) en el Perú y resto del mundo.

Con respecto al aumento de negocios de venta de comida en la ciudad y el impacto en tema ecológico y ambiental que se puede generar, los procesos de salubridad e higiene son un requisito indispensable que MikuyEat aplicará para imitar las prácticas de los restaurantes que ya implementan y ser considerados aptos para la venta al público (Velásquez, 2018).

Con respecto a la tecnología y software, por el momento no existe una norma o regulación que ponga límites para el desarrollo de software o aplicativos con respecto al medio ambiente, sin embargo, la tendencia en todo el mundo es disminuir el consumo de energía para eliminar más CO₂ y reducir los desechos entre otros.

2.1.6. Análisis de Objetivos de Sostenibilidad ODS

En función a lo indicado por Betti, Consolandi, y Eccles (2018) para tener un índice que indique el grado o nivel de impacto negativo o positivo a la sostenibilidad de parte de las operaciones de una empresa u organización en relación a sus procesos, productos y el consumo de estos, es necesario referirse a un cálculo dado por un cociente que relaciona la sumatoria de los impactos enfocados bajos los criterios ODS, Objetivos de Sostenibilidad, a nivel mundial y el total de los mismos, a este valor se le conocerá como IRO o índice de relevancia del ODS. Betti et al. (2018) indican una relación bajo 16 ODS, pero a la fecha los ODS son 17, según las Naciones Unidas y lo declarado en el 2017 como marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la Figura 9 se muestra la ecuación general para el cálculo del IRO.

$$\text{Índice de relevancia del ODS (IRO)}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \text{Impacto}_{ij}}{16}$$

Figura 9. Índice de relevancia. Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, por UN, 2017

En la formula indicada se identifica:

$\text{IRO} = \text{número de ODS impactados por cada asunto crítico del SASB} / 17$

$i = \text{asunto crítico (1-30) definido por el SASB (Sustainability Accounting Standards Board)}$

$j = \text{ODS genérico (1-17) que puede ser impactado por el asunto crítico (Impacto } ij: 0 \text{ [sin impacto] o } 1 \text{ [con impacto])}$.

Para tener el valor IRO de MikuyEat se identifica que las operaciones, procesos y productos tienen impactos directa o indirectamente para con el medio ambiente, por eso se halla que impacta en tres ODS que contemplan en su detalle el impacto positivo

relacionado a los objetivos, según el cálculo IRO, esta relación se halla un nivel de 0.1764 de impacto positivo para el desarrollo u operaciones de MikuyEat, el cual se puede apreciar en la Tabla 3, por el valor calculado cercano a cero podemos inferir que MikuyEat colabora positivamente a los ODS.

Tabla 3.

Objetivos de sostenibilidad de la empresa MikuyEat

	ODS	MikuyEat
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo	0
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	0
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	1
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	0
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas	0
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	0
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	0
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	1
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	0
10	Reducir de las desigualdades en y entre los países	0
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, resilientes y sostenibles	0
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	1
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	0
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	0
15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de biodiversidad biológica	0
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	0
17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible	0
ODS =		0.17647059

Nota. Identificación de impactos y cálculo de ODS para MikuyEat. Adaptado bajo el análisis de Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The relationship between investor materiality and the Sustainable Development Goals: a methodological framework. *Sustainability*, 10(7), 2248. doi: 10.3390/su10072248.

2.2. Análisis de la Industria que pertenece el negocio

La industria del sector restaurantes ha venido siendo afectado debido al Covid-19, sufriendo una aparatosa caída en la producción nacional de hasta 96.07 %. Desde el 2020, en mes de abril cayó a su nivel máximo en producción, sin embargo, a inicios del mes de mayo dada la reactivación económica por parte del gobierno se han abierto nuevamente diferentes establecimientos sin atención al público enfocados en ofrecer servicios de delivery o de recojo. Sumado a esto, los costos que implican implementar la regulación para prevenir propagación Covid-19 han hecho difícil las reaperturas en su totalidad (INEI, 2020).

En el ámbito social existe una brecha del sector en donde rige la falta de competitividad de parte de los talentos culinarios, es decir los emprendedores, aunque poseen mucha capacidad para iniciar negocios, no generan relaciones a largo plazo creando una falta de confianza y compromiso con el cliente. Esto afecta la sostenibilidad de un negocio y del sector restaurante en el país. Estos factores como la confianza y compromiso se rigen por la preferencia de atributos del cliente final como son la calidad y prestigio (Fuentes & Moliner, 2014).

Sumado a esto, existe un entorno de informalidad. Solo existe un 8.2 % de formalidad, donde recientemente los competidores proponen ofertas de valor a nivel de redes sociales y WhatsApp, como se muestran en la Figura 10 y Figura 11. Sin embargo, no prima la transparencia por el proceso, los precios por el contrario son bastante variados pero orientados más a bajos precios (CCL, 2019).

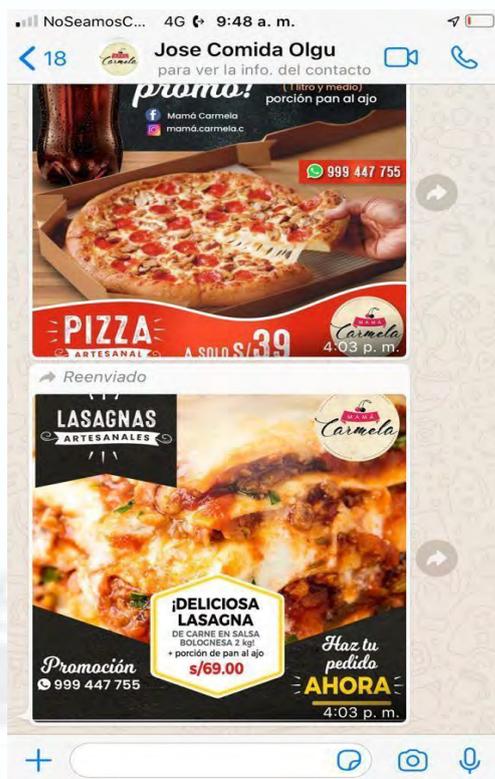


Figura 10. Ofertas de comida vía Whatsapp.



Figura 11. Ofertas de platos preparados a través de Facebook.

A nivel tecnológico el sector presenta un auge innegable que se ha acrecentado más debido al Covid-19, el cual fomenta el uso de la tecnología para realizar casi todo

en esta nueva normalidad, no es posible hoy imaginar nuestras vidas sin el e-commerce. Las personas siguen igual de ocupadas o más, pero ahora la tecnología debe hacer su trabajo y extender los servicios a ofrecer alimentos, ropa, educación y cualquier cosa que nos imaginemos. El sector, aunque golpeado ha demostrado tener una proyección positiva que aún tiene mucho por explotar, espacios donde poder explotar como es la diferenciación a través de propuesta de valor única y ofreciendo transparencia en la propuesta de valor, siempre orientando a ofrecer productos de calidad y que generan confianza.

2.3. Estructura Competitiva del Mercado

En este capítulo se analizarán las características del mercado oligopolio de servicios digitales y se describirá a los competidores, incluyendo la propuesta de MikuyEat y como marca diferencias con su enfoque en el emprendedor, además se explican sus propuestas de valor diferenciadas y sus precios.

Como toda estructura competitiva imperfecta de tipo oligopólica, tendrá presencia de algunos productores o prestadores de servicios tecnológicos, así veremos que estos pocos en algunos casos representan a empresas con un liderazgo mundial en sus soluciones como Globo ahora Pedidos Ya, y Justo, recientemente llegada de Chile con grandes proyecciones de venta y con una propuesta de valor orientada de manera específica a restaurantes y en donde el modelo de negocio gira en torno al restaurante y no a los pedidos ("Justo: Ingresa un nuevo", 2020).

Otros aplicativos móviles que han surgido hace no mucho tiempo como es el caso de Tapper y Buen plato, ofrecen una solución más asociada al enfoque colaborativo propuesto por MikuyEat. Los productos en general son diferenciados como suele ser común en este mercado, por un lado encontramos que empresas como PedidosYa,

quienes ofrecen servicios de publicidad, promoción a restaurante y delivery de los productos ofertados, por el otro, veremos a empresas menos posicionadas pero con una propuesta de valor diferenciada como es el caso de Tapper, quien tiene en sus filas a amas de casa ofreciendo platos preparados saludables a los comensales peruanos, en el otro extremo, Buen Plato genera ganancias a jóvenes trabajadores con ganas de ganar un ingreso adicionales (Vargas & Rodríguez, 2016).

Sin embargo, MikuyEat surge como una propuesta enfocada a restaurantes informales y emprendedores dedicados a tiempo completo a la preparación de platos preparados que ingresan a un plan de competitividad para evitar los cierres masivos por desconocimiento o falta de capacitación, estos emprendedores tienen ganas de incrementar sus ventas, por ello ingresan a este programa luego de ser exhaustivamente seleccionados en base a su sazón y salubridad de sus cocinas en casa (Horna, López, Matías, & Oscanoa, 2015). Si analizamos los precios, tenemos que los precios no son establecidos por los consumidores finales ni por el mercado sino más bien establecido por las corporaciones que compiten unas con otras, las líderes o pioneras establecieron y fijaron una ruta que sirve de base para que MikuyEat establezca sus precios y comisiones, las cuales suelen oscilar el 20% +-5%, y ahora con nuevos competidores que plantean bajar esos márgenes a 8-15 % es importante valorar las estrategias de nuevos ingresantes(Vargas & Rodríguez, 2016).

2.4. Análisis de Mercado

Mediante el modelo analítico de las cinco fuerzas de Porter se tiene las siguientes consideraciones generales:

- **Poder de negociación de los clientes (Baja)**

- Al ser una app que ofrece platos preparados hechos en casa por personas con talento culinario, la oferta por este tipo de servicios a los consumidores es baja, ya que las personas tienen una mayor oferta por comida rápida o grandes restaurantes.
- Debido a que el consumidor no realiza una gran cantidad de pedidos de comida, el consumidor no tiene poder para negociar el precio.
- MikuyEat no sólo ofrece una plataforma para que personas con talento culinario ofrezcan platos preparados hechos en casa a los consumidores. MikuyEat ofrece un servicio diferenciado hacia los consumidores al realizar una evaluación entrada y seguimiento a los emprendedores culinarios para que operen en la plataforma, manteniendo un estándar de calidad alto de los productos que ofrecen. Esto conlleva a que el consumidor tenga la seguridad de comprar un producto de calidad y confiable dentro de la plataforma, teniendo un bajo poder de negociación sobre el precio.

- **Rivalidad entre empresas (Alta)**

La rivalidad entre las empresas en el sector de comida es alta, ya que existe competidores es, dentro de los cuales veremos competidores muy bien posicionados en los hogares peruano como PedidosYa (Glovo) y Rappi, además están los aplicativos móviles con enfoque colaborativo y mucho más focalizados a emprendedores como BuenPlato y Tapper, estas empresas ofrecen una diferenciación en sus propuestas de valor, por ejemplo BuenPlato, permite que personas de cualquier profesión u ocupación con ganas de ganar dinero extra, trabajen dentro de su plataforma elaborando platos preparados. También existe Tapper, otra empresa que enfoca su servicio a amas de casa. Los precios o

comisiones que cobran los aplicativos móviles son casi estándar debido a que el pionero PedidosYa (Glovo) estableció los precios y a la fecha se han mantenido. Hay un riesgo de pérdida de usuarios finales, quienes pueden o no optar por usar cualquier aplicativo en función de sus gustos y preferencias.

- **Amenaza de nuevos entrantes (Alta)**

Para empresas entrantes en el mercado peruano, referente al sector de comidas, no cuentan con muchas barreras para poder operar. Lo que solicita el gobierno peruano para poder operar en este tipo de sector es que seas una empresa formal y pagues tributos referentes a las ventas que se realicen.

Para el modelo que se está utilizando que es un sector de comida, cada emprendedor para que pueda operar debe obtener las licencias de salubridad y permiso municipal para que pueda vender platos preparados.

Es sencillo poder ingresar a este mercado, ya que no hay restricciones legales, ni competidores focalizados a la venta de comida hecha en casa.

- **Poder de negociación de los proveedores (Baja)**

MikuyEat necesita el desarrollo del aplicativo móvil, y este desarrollo es el que se va a terciarizar a una empresa especializada en el desarrollo de aplicativo móvil. En el mercado existen diversas empresas consultoras que se dedican al desarrollo de aplicativos móviles teniendo una tarifa estándar referente al costo del servicio. Al tener múltiples empresas que ofrecen la realización del desarrollo del aplicativo móvil, el poder de negociación del proveedor es baja.

La negociación para el desarrollo de la app debe ser de forma incremental, tener un plan de gestión organizado para revisar el avance de los módulos, su planificación, y gestión de las fuentes del desarrollo para la creación de nuevos proyectos de mejora a la app. Al tener esta gestión, el poder de negociación de parte del proveedor es baja, ya que puede hacerse un cambio de proveedor de servicios.

Adicionalmente tenemos el proveedor de cloud computing que ofrecerá a MikuyEat, la infraestructura y plataforma para que se pueda ejecutar nuestra app, teniendo un precio estándar al mercado, ya que estos proveedores de cloud publican los precios de sus servicios en sus páginas web.

- **Amenaza de productos sustitutos (Baja)**

Debido a la pandemia mundial muchos supermercados y minimarket han lanzado innovadoras propuestas de alimentos pre cocidos, cocidos y enlatados que pueden sustituir la oferta de acceder a un plato hecho en casa, rápido y disponible. Pero no están ubicados cerca de muchos lugares, además, algunos contienen preservantes, por lo que no son del agrado de los consumidores que buscan un sabor de comida casera y recién preparada.

En la Figura 12 se muestra el diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter de MikuyEat según el análisis que se realizó para cada una de las fuerzas que la componen.

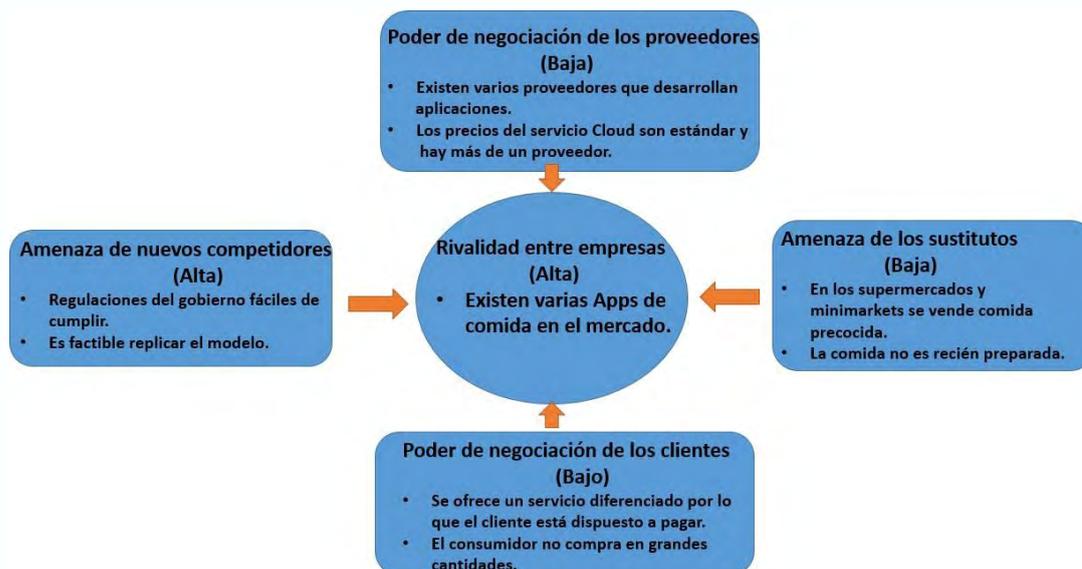


Figura 12. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter de MikuyEat.

En conclusión, aunque existen varias aplicaciones móviles que se dedican al delivery de comida, no están exclusivamente dedicadas a la venta de comida ni cuentan con un control de calidad, ni capacitaciones a los emprendedores gastronómicos. Además, el poder de negociación tanto de los clientes como proveedores es bajo, así como la amenaza de los productos sustitutos por las razones detalladas líneas arriba en el análisis de cada una de las Fuerzas de Porter. Por tanto, se considera que el mercado es propicio para llevar a cabo el emprendimiento propuesto en la presente tesis.

2.4.1 Clientes

Existen dos grandes grupos de clientes, por un lado, el cliente directo que es el talento culinario y el emprendedor con ganas de implementar una cocina certificada con interés de suscribirse a un aplicativo móvil que le permite ofrecer platos preparados y ofertarlos de manera online. Además, de usar los espacios de la app como plataforma de publicidad para promocionar diversas categorías de producto.

El otro gran grupo de clientes son aquellos consumidores finales a los que está dirigido el aplicativo móvil, donde encontraremos a personas entre una edad de 22-50 años, principalmente ejecutivos con ritmos de vida muy agitados, con poco tiempo para la cocinar pero que disfrutan del buen comer y sobre todo que buscan unos platos preparado casero y transparente en su preparación. Estos consumidores además son muy exigentes en cuanto a su alimentación, teniendo como atributos la calidad, rapidez del servicio, multicategorías, entre otros.

2.4.2 Demanda Potencial

MikuyEat al ser un aplicativo móvil que genera una conexión entre el talento culinario y el comensal, es una plataforma que crea dos tipologías de demanda. Una es la de la demanda del emprendedor por uso de una plataforma digital que agilice el proceso de formalización, publicidad y venta de platos preparados caseros y la otra es la demanda del comensal quien es un consumidor sin disponibilidad de tiempo pero que requiere un plato de comida listo para consumir con toques caseros.

De acuerdo a la Figura 13, la demanda del talento culinario se basa en la cantidad de restaurantes informales que operan en el Perú, el cual representa el 8.5 % de un total de 7,347,000 hogares peruanos, los cuales actualmente realizar operaciones asociadas a la preparación de platos preparados, usualmente familias que viven el día y día, sin ningún respaldo y apoyo que los permita mejorar su oferta de valor basada en ofrecer productos muy baratos, pero son los mínimos requisitos de seguridad alimentaria (INEI, 2018).

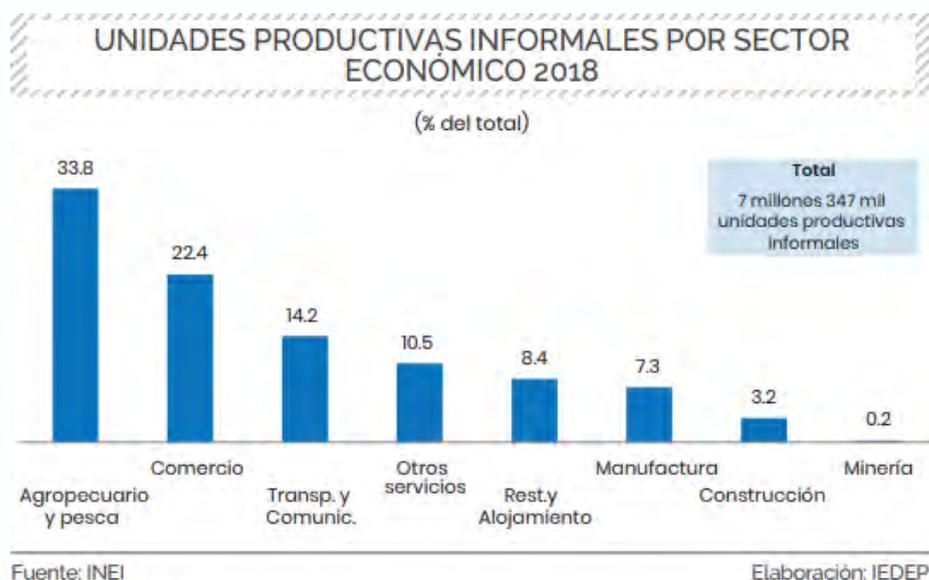


Figura 13. Unidades productivas informales por sector. INEI, 2018.

Por el lado del otro gran grupo de demandantes, tenemos a los comensales, quienes poseen características como su destacado interés por el uso de aplicativos móviles y su afinidad por requerir plataformas que le permitan adquirir un plato preparado de manera rápida y sencilla. El interés del comensal viene creciendo por el uso de aplicativos de delivery de comida o solicitando insumos directo al hogar para preparar sus alimentos.

Parte de la demanda del comensal tiene como público objetivo los millennials entre 18 a 35 años (Perú alberga 29%) y solo en Lima Metropolitana concentra la mayor población de jóvenes a nivel nacional, con jóvenes de entre 15 y 29 años que ascienden a 2 millones 646 mil, seguido del departamento de la Libertad con 515 mil, Piura con 501 mil, Cajamarca 408 mil y Puno con 402 mil (INEI, 2015). La oferta que buscarían sería platos listos para consumir que les permitirá ahorrar tiempo en la preparación del alimento, buscando alta calidad y buen sabor.

En el Perú en los últimos años se observa un crecimiento exponencial de uso de aplicativos para compra de comida por delivery, solo en el Perú el 75 % de las compras online son por comida preparada, incluso las preferencias de los comensales van en comprar platos de chifa, pollo a brasa y comida casera cerca de las zonas de trabajo (“La mayoría de los peruanos compra,” 2019).

2.4.3 Participación de Mercado

En el Perú existen varias empresas de aplicativos móviles enfocados a múltiples servicios de delivery, que también ofrecen servicio de entrega a la venta de comida de los restaurantes, por ejemplo, las empresas Glovo y Rappi concentran entre el 50 y 70% de sus envíos asociados a alimentos, a la fecha el líder del mercado es Glovo con sede principal en España, este competidor domina el mercado con su gran preferencia de uso y en el rubro de alimentos no es ajena y aunque no está especializado ni llegó primero en el sector, ha logrado posicionarse de manera rápida y eficiente. Por otro lado, Rappi compró a la empresa Dilo en Perú y ganar mayor participación de mercado, y proyecta una recuperación pronta. (Arellano Marketing, 2019).

De las marcas más recordadas en el Perú, específicamente en Lima tenemos a Glovo y Rappi, sin embargo, el escenario difiere a nivel de provincia, en donde Glovo lidera la lista (Arellano Marketing, 2019).

En la Figura 14 se muestra las marcas de delivery y su posicionamiento en el mercado peruano en Lima y provincia, destacando como marca más recordada Glovo con un 65%, seguido de Rappi y Domicilios, para finalmente posicionarse una marca como KFC.

Marcas que más recuerda (mención espontánea)

	Total	Lima	Provincias
 Glovo	65%	68%	54%
 Rappi	38%	46%	9%
 UBER eats	37%	40%	26%
 Domicilios.com	16%	18%	8%
 KFC	10%	10%	7%

Figura 14. Marcas de delivery que más recuerda el consumidor.

Tomado de “Apps de delivery: una lucha a toda velocidad”, por Consultora Arellano,

2019

En la Figura 15, se destaca el número de viajes promedio realizados por repartidores de manera diaria, además se brinda datos del impacto sobre la colaboración con hasta mil comercios, quienes están asociados a la marca más reconocida de delivery en el Perú la cual es Glovo, esto nos permite tener una visión global del potencial de ventas y capacidad operativa que debe considerar la app MikuyEat.



Figura 15. Ranking de aplicativos de delivery.

Tomado de “Apps de delivery: una lucha a toda velocidad”, por Consultora Arellano,

2019

2.5. Análisis de oportunidad AMOFITH

2.5.1 Administración

MikuyEat pondrá énfasis en la innovación del negocio en estos tiempos difíciles de la pandemia, donde el teletrabajo es necesario y sorprendió a muchas empresas que trabajan en oficinas vacías con pérdidas millonarias imprevistas por contar con una estructura organizacional rígida y muy vertical en sus procesos que hacen lento las acciones correctivas frente a una crisis. Según Acosta (2020) se debe destacar la innovación y creatividad en el emprendimiento, y seguir un planeamiento estratégico, de mercadeo y financiero para asegurar el crecimiento de la empresa.

Para conseguir una estructura organizacional eficiente, se ha de seguir las recomendaciones de Weiblen y Chesbrought (2015) que indican que los startups deben iniciar operaciones con un mínimo costo, lanzar el producto, corregir los errores y reinventarse de inmediato, varios ciclos de una fase inicial que requieren de una

estructura mínima para poder sobrevivir en esta fase inicial hasta que el producto sea aceptado por nuestros clientes. Según Hyytinen, Pajarinen y RouvIns (2015) todo proceso de puesta en marcha es más complicado para un startup que para una empresa en funcionamiento, por ello es recomendable diseñar una estructura organizacional mínima y flexible, para que las actividades sean más dinámicas y conforme genere demanda, se generen los puestos claves. Así mismo, en las conclusiones de la tesis de magister de Rojas y Joan (2018) recomiendan: “una organización dinámica debe propiciar la creatividad, la armonía en las interacciones de los equipos y un clima de cooperación que conduzca hacia la innovación”, factor clave que los accionistas de MikuyEat plantean desde el inicio del proyecto.

La estructura organizacional de MikuyEat en una primera fase de desarrollo de la aplicación estará compuesta como sigue:

-Diseñador Gráfico. Dentro de sus funciones está la de hacer el diseño de presentación de la aplicación móvil, guiado por el prototipo obtenido del designio thinking.

-Marketing. Responsable de ir trabajando en las redes sociales o plataformas digitales la marca MikuyEat. Uno o dos accionistas trabajarán en esta área.

-Administrador General y de Recursos Humanos. Responsable de la organización y puesta en marcha de MikuyEat. Dentro de sus funciones está la de seleccionar y contratar una empresa externa que se encargará del desarrollo de la plataforma web y el aplicativo, la constitución de la empresa y contratación de personal. Ejecutará todas las estrategias que el directorio de accionistas decida.

-El área de calidad, contará con dos chefs profesionales, responsables de la evaluación de proveedores de comida, tanto en la revisión de sanidad y talento culinario.

Posteriormente a partir del segundo año de operación, se incorpora a la estructura un asistente administrativo para atención del cliente, encargada de la comunicación con clientes y proveedores. Entre sus funciones está la de contestar las llamadas telefónicas, responder los chats de clientes, revisar la bandeja de quejas en la web, alertar al soporte técnico o a la Administración de fallas técnicas en el aplicativo y generar reportes a proveedores sobre su desempeño y sugerencias. Trabaja directamente con el Administrador. Por último, se abrirá el puesto de tesorero o caja, será el responsable de los pagos de salarios a empleados, comisión a proveedores según ventas, pago de costos y gastos, llevar la contabilidad inicial de las operaciones en los dos primeros años.

Esta estructura es escalable y permite hacer cambios rápidos frente a nuevas necesidades del mercado y el crecimiento de la empresa, el organigrama crecerá en más conforme se genere más ingresos. La estructura de MikuyEat será como se muestra en la Figura 16 y conforme las operaciones sean mayores, personal nuevo se estará incorporando modificándose a una estructura como se muestra en la Figura 17.

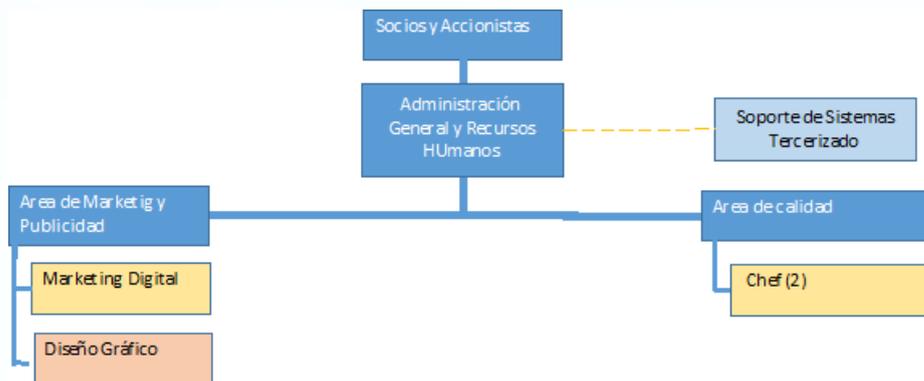


Figura 16. Organigrama de la empresa MikuyEat en el primer año de operación.



Figura 17. Organigrama de la empresa MikuyEat a partir del segundo año de operación.

2.5.2 Marketing

Según Moro y Rodés (2014) para poder tener mayor posibilidad de llegar al público objetivo, se tienen que hacer unos pasos antes y después del lanzamiento de la aplicación móvil MikuyEat, por ello es necesario tomar en cuenta todas las herramientas disponibles del marketing digital para aplicaciones. Según las estrategias de marketing sugeridas por Halligan y Shah (2014) la metodología inbound marketing tiene más efectividad a la tradicional donde la publicidad es “invasiva”, como sucede hoy en día con las actuales propagandas de servicios o productos, pop-ups que aparecen de forma programada e intempestiva en medio de un video o curso que una persona observa y genera un efecto contrario a la aceptación en casi todas las redes sociales. Por el contrario, sucede con el inbound marketing, con esta esta metodología se consigue que el cliente busque el producto, sea natural la aceptación y este vaya creciendo a la necesidad del cliente, para su implementación se utilizarán estrategias de generación de lead, publicación de contenido y branding. Según Matikainen (2020) entre los canales digitales que utilizará MikuyEat está Facebook e Instagram como medios sociales potentes donde se puede enviar pistas o palabras claves (hashtag) acerca de la aplicación a nuestro posible público objetivo con la finalidad de causar expectativa hasta el día de su lanzamiento.

Paralelamente se ha considerado diseñar una landing page de MikuyEat compatible en todos los medios móviles y que incluya una presentación básica del servicio para avanzar con las mediciones y análisis de aceptación de la aplicación, número de visitas, tasa de conversión, etc. Seguidamente, se va a adquirir un dominio en internet para la empresa y estar listo para desarrollar la aplicación. Además, Eugarríos, Monterrey y Villalta (2020) sugieren como otra herramienta un blog de contenidos con el banner de la landing page y las utilidades de la aplicación para hacer conocer MikuyEat y saber cómo será la aceptación. Por último, Holstein (2019) refiere que es necesario probar el funcionamiento de la aplicación con un procedimiento de Beta Testing, ya que muchas aplicaciones fracasan cuando no son validados a plena capacidad. Se realizará con empresas especializadas de sistemas Android o IOS. Superado esta etapa, la aplicación esta lista para ser promocionado y lanzarlo al mercado.

En la segunda etapa posterior al lanzamiento, el departamento de marketing empezará a trabajar en el posicionamiento en los buscadores de internet con sus indicadores SEO de la marca MikuyEat y se destaque entre todas las demás marcas, para ello los autores Moran et al. (2019) indican que para las aplicaciones, el proceso ASO [App Store Optimization] con ayuda de palabras claves que diferencien la marca, como: “productos hechos en casa”, “comida sana”, “come con gusto”, “comida en familia”, ”comida”, “menú de casa”, entre otros podrían ayudar a que MikuyEat poco a poco aparezca en las primeras páginas de los buscadores como Google, mejorando su posicionamiento. Complementando esta etapa, De la Piedra y Meana (2020) sugieren apoyarse de personajes influenciadores, los cuales generan un gran impacto en sus miles de seguidores que se dejan llevar por las tendencias consumistas, en nuestro contexto tenemos a Gastón Acurio, por ejemplo.

En un artículo especializado los autores Peel, Larremore y Clauset (2017) sugieren utilizar los metadatos para evaluar el tráfico y comportamiento en la red de algunos dominios de la red, ya que con ello se puede revisar detalles como número de instalaciones o desinstalaciones de la aplicación. Por último, la ayuda de medios de comunicación para hacer notas de prensa en ella serán otra herramienta poderosa que puede describir las ventajas de nuestra aplicación, sumado a las demás redes sociales como Facebook, Youtube entre otros que permitan destacar a MikuyEat de la competencia.

2.5.3 Operaciones

La plataforma MikuyEat funciona por medio de una aplicación para smartphones. Esto se relaciona con la accesibilidad de la tecnología. En esta sección se detalla las operaciones que realiza la empresa para su funcionamiento.

Áreas funcionales. La función del área de tecnología es el desarrollo y mantenimiento de funcionalidades del aplicativo, así como el soporte a los usuarios internos para la gestión del sistema y análisis de los datos que provee este. Esta área se encarga de la investigación e implementación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar el rendimiento en tiempo, costos a la compañía.

En segundo lugar, estará el área de operaciones, dedicada a la continuidad del core del negocio, el cual se centra en la capacitación y asesoramiento de los proveedores de comida, la atención de las consultas tanto de los proveedores y consumidores de comida. Encargado de verificar y facilitar la productividad de las demás áreas tanto en la parte logística como su operación. El área de marketing se ocupa de la realización de campañas de publicidad y promoción en los diferentes medios de comunicación, buscar nuevos clientes, el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, creación e

innovación de nuevos productos y/o funcionalidades del aplicativo. La gerencia general que se encarga de la parte administrativa y legal de la empresa, así como la contabilidad y las finanzas de organización. Es la encargada de gestión para la selección y evaluación del personal, así como el análisis de las métricas de desempeño por área y la consolidación de los planes de las demás áreas para su priorización y la asignación del presupuesto. En la Figura 18 se muestra las áreas funcionales que tendrá MikuyEat



Figura 18. Áreas funcionales de la empresa MikuyEat.

Procesos de negocio de la empresa. El proceso empieza cuándo se recibe la solicitud de un proveedor de comida nuevo, el cual busca operar dentro del aplicativo. Este cliente verá en la web los requisitos necesarios para poder trabajar y publicar los platos de comida. En la web estarán los pasos necesarios y los enlaces asociados para que este obtenga la información necesaria para que pueda tener los permisos correspondientes y pueda operar como un proveedor de comida dentro de la plataforma. La persona que busca ser proveedor de comida, ante cualquier consulta o duda que tenga

referente a los permisos para poder operar dentro de la plataforma, podrá comunicarse con un personal dentro de la empresa para la absolución de estas. La empresa tiene dos chefs de control de calidad que son los encargados de verificar los procedimientos de calidad de los clientes (proveedores de comida). Para esto realizará visitas con previo aviso para verificar la transparencia de la preparación de comida, y dará una retroalimentación a los cocineros para su mejora continua. También, es el encargado de generar las métricas y evaluación de los criterios de calidad que está usando cada proveedor de comida, el cuál hará seguimiento en su cumplimiento. De no cumplir el proveedor de comida los estándares de calidad, este será sujeto a evaluación en su permanencia dentro de la plataforma. Ante cualquier imprevisto con la plataforma, web de la empresa, consulta o reclamo que tengan los clientes, estos pueden hacer uso de los diferentes medios, como messenger, correo, llamadas para poder reportar las incidencias que se presentan. Se tendrá personal para la atención al cliente para la absolución de consultas y reclamos dentro de los procesos de la empresa, y si la incidencia fuera tecnológica, este lo reportará al área de sistemas para su absolución.

2.5.4 Finanzas

Para la realización del plan de negocio, la empresa requiere de una inversión inicial en tecnología, recursos humanos, marketing, administración y servicios. Luego cuando la empresa comience a operar, a medida que aumenta la cantidad de clientes, se necesita incrementar los recursos. Por tanto, para tener el detalle de todos los recursos que se necesitan, se estimó conveniente dividir el proyecto en dos etapas.

Etapa Desarrollo

En la etapa de desarrollo se contempla los costos que va a incurrir la empresa en el desarrollo del aplicativo y 4 meses con personal propio antes de comenzar la etapa de operaciones.

En cuanto al monto a pagar al proveedor para el desarrollo del aplicativo sería de S/. 112,000.

En la Tabla 4 se detalla los recursos humanos a utilizar en esta etapa.

Tabla 4

Costo de Recursos humanos

Concepto	Cantidad	Costo por Mes	Meses	Total
Diseñador Gráfico	1	3,000	4	12,000
Administrador	1	3,000	4	12,000
Analista marketing	1	3,000	4	12,000
Chef control de calidad	2	3,248	1	6,496
Total				42,496

En lo administrativo se estima un gasto de S/. 1,242, esto se compone del pago de S/.450 por la constitución de la empresa y el pago del servicio de Google G Suite por S/.792.

En cuanto al marketing se estima un gasto de S/. 21,250. En la Tabla 5 se observa los recursos de marketing a utilizar en el proyecto.

Tabla 5

Gastos en Marketing

Concepto	Cantidad	Costo por Mes	Total
Publicidad	4	5,100	20,400
Google SEO	1	250	250
Página web	1	600	600
Total			21,250

La suma total de los costos y gastos estimados en la etapa de desarrollo que la empresa va a incurrir es de S/. 176,988, teniendo como objetivos el desarrollo del aplicativo, así como el inicio del marketing de la empresa antes de la puesta en marcha del aplicativo. Esa inversión inicial será cubierta por los préstamos y aporte de los socios.

Etapa de Operaciones

En la etapa de operaciones se contempla los costos y gastos que va a incurrir la empresa para su funcionamiento por cada año de operación proyectada.

En recursos humanos se estima un costo de S/. 265,392 en el primer año, el segundo año el costo sería de S/377,856, el tercer año sería de S/416,832, el cuarto año de S/455,808 y el quinto año de S/.494,74. En la Tabla 6 se muestra el detalle del personal necesario y el costo asociado.

Tabla 6

Detalle de los recursos humanos y el costo anual

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Analista de Marketing	38,976	77,952	77,952	77,952	77,952
Administrador	38,976	38,976	38,976	38,976	38,976
Soporte técnico y/o caja	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Diseñador Gráfico	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Chef control calidad	77,952	77,952	116,928	155,904	194,880
Tesorero	19,488	38,976	38,976	38,976	38,976
Atención al cliente	18,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Total	265,392	377,856	416,832	455,808	494,784

En infraestructura tecnológica se estima el costo de S/. 25,200 soles por cada año, siendo el costo por mes de S/2,100. Se puede tener el detalle de los servicios de infraestructura, así como su cotización en el Apéndice E.

En el marketing se estima un costo de S/. 63,600. En la Tabla 7 se muestra los recursos de marketing a utilizar en el proyecto en cada año.

Tabla 7

Recursos de marketing

Concepto	Cantidad Meses	Costo por Mes	Total
Publicidad	12	5,100	61,200
Google SEO	12	100	1,200
Página web	12	100	1,200
Total			63,600

Los costos administrativos que la empresa va a incurrir se estima un costo de S/. 7, 776 soles. En la Tabla 8 se detalla los servicios a utilizar en el proyecto

Tabla 8

Servicios para utilizar por MikuyEat

Concepto	Cantidad Meses	Costo Mensual	Total
Internet	12	300	3,600
Teléfono	12	150	1,800
Google G Suite	12	198	2,376
Total			7,776

Todos los costos y gastos que se incurren para que la empresa opere durante los 5 años proyectados serán cubiertos por los ingresos que se generen con la misma operación de la empresa.

2.5.5. Sistemas de información y comunicaciones

En cuanto a sistemas de información, la empresa contratará el servicio de GSuite de Google que permite que cada usuario de la compañía cuente con correo Gmail, Drive para servicio de almacenamiento de datos personal y compartido, Meet para las

reuniones virtuales, servicio de chat, calendario, hojas de cálculo, procesamiento de texto y creación de presentaciones que podrán usarse de manera personal y compartirlas para el trabajo en equipo con la ventaja de que se podrá conectar desde cualquier computadora sin necesidad de realizar una instalación ya que se trata de un servicio en la nube. Además, se pueden aumentar y/o disminuir el número de cuentas de usuario de forma flexible y rápida.

Para el caso de los sistemas pertenecientes a la parte contable, este servicio será realizado con un proveedor que se encargará de la contabilidad, por lo cual no se requiere la adquisición de un sistema por parte de la empresa.

Referente a la comunicación entre los trabajadores, adicional a las herramientas que ofrece el servicio GSuite, se empleará los números celulares particular de cada uno y el aplicativo Whatsapp vinculado a cada número. También, se creará un número Whatsapp empresarial para la atención a los clientes por ese medio.

2.5.6. Tecnología

En lo que respecta a tecnología, se hará uso principalmente de servicios de Cloud Computing, el cual permitirá ahorro en costos y flexibilidad al momento de requerir mayores capacidades a medida que el negocio crece. Para el inicio de las operaciones se tiene previsto utilizar Google Cloud, ya que los atributos ofrecidos y el costo encajan mejor con las necesidades del aplicativo MikuyEat.

Los componentes principales que se van utilizar de Google Cloud son: Google Compute Engine que ofrece el servicio de servidores virtuales para las necesidades de procesamiento de la información; Google App Engine que ofrece compatibilidad con los lenguajes de desarrollo más conocidos de apps y gran variedad de herramientas para desarrollar apps; Google Cloud Storage que permite almacenar y acceder a los datos con

altos protocolos de seguridad y Google Firestore que es una base de datos de documentos.

También se considera utilizar Inteligencia Artificial que ya viene integrada en la plataforma de Google Cloud para poder brindar atención a los clientes a sus consultas, hacer recomendaciones personalizadas en base a sus gustos, precio y ubicación. Para realizar un análisis de los datos recolectados, se utilizará una herramienta de visualización de datos como Power BI con la cual se crean reportes y tableros de control, lo que permitirá monitorear las ventas y su evolución.

Además, se considera formar un comité que evaluará continuamente cómo innovar o mejorar las funcionalidades de la aplicación, en base a las últimas tendencias tecnológicas.

2.5.7 Recursos Humanos

La empresa MikuyEat al realizar servicios “especializados” con relación a la atención de una economía colaborativa enfocado a tecnología de información, e-commerce, en una plataforma tecnológica; contratará personal técnico calificado y especializado según los trabajos a realizar, por ello que su costo es alto y las contrataciones son temporales de acuerdo con la cantidad de trabajos aprobados por los socios en su oportunidad.

En el caso de la administración de recursos humanos es importante contar con profesionales con amplia trayectoria que implanten una estructura orgánica coherente y sostenible considerando el plan estratégico propuesto. Como parte de apoyar el desarrollo profesional, se realizarán evaluaciones con alta periodicidad a los empleados. Las evaluaciones incluirán un análisis para que luego exista una retroalimentación a los evaluados, eso permitirá explotar fortalezas y ocuparse en las oportunidades de mejora.

MikuyEat busca ofrecer un entorno laboral seguro para todos sus empleados, ya sea en oficina o bajo la plataforma de desarrollo. Además, se mantendrá adecuadamente informados a los empleados con respecto a temas de seguridad, salud y prevención de riesgos.

Existirán modelos de reconocimiento implementados en la empresa, que premiarán los logros del equipo, estableciendo criterios claros y facilitando herramientas. Así mismo se medirá el clima laboral, según los resultados, se medirán las fortalezas y oportunidades de la empresa, y así se ofrecerá mejor entorno de trabajo. Por otro lado, se identifica como debilidad la constante rotación de trabajo que se presenta en la generación actual de profesionales.

Los colaboradores externos a MikuyEat, bajo el enfoque colaborativo, recibirán los siguientes beneficios con el objetivo de la alta diferenciación con calidad de cada uno de los “anfitriones” que preparan platos en casa:

- Capacitación online para con el control de la inocuidad de alimentos e ingredientes para la preparación de comidas.
- Capacitación online para que cada uno de los anfitriones y sus colaboradores se desempeñen dentro del marco de salubridad de DIGESA.
- Capacitación online para que cada uno de los anfitriones y su representada estén alineados a los reglamentos y temas legales del negocio de venta de comida, permisos de establecimiento, autorizaciones de parte de entidades correspondientes como Defensa Civil.
- Capacitación online tipo webinar sobre presentación de platos gastronómicos por expertos chefs de la región y artes culinarias extranjeras para darle el valor agregado gastronómico a cada uno de los platos preparados por los anfitriones.

- Capacitación online tipo webinar sobre administración y finanzas básicas para con el negocio de restaurantes, delivery, así mismo MikuyEat tendrá una apertura para un asesoramiento tipo coaching para fortalecer las fortalezas y oportunidades de los anfitriones, así como dar atención a sus debilidades y amenazas de su negocio.

CAPÍTULO III: Metodología

En este capítulo, transparentamos las oportunidades, debilidades y propuesta de valor del plan de negocio. Así como la definición de nuestro público objetivo, la concepción del servicio y del aplicativo móvil, aplicando metodologías como el Design Thinking, Modelo Canvas, y el Lean StartUp.

3.1. Design Thinking

3.1.1. Empatizar

En esta fase se trata de generar empatía con las personas a las que se busca brindar la solución. Por lo que una forma de hacerlo es realizando una descripción de lo que hace esta persona y cómo interactúa con su entorno. Para ello, se va a definir dos retratos robot basados en los potenciales clientes.

El primer retrato representado en la Figura 19, es basado en el emprendedor culinario: Su nombre es Abraham. Convive con su pareja y tienen dos hijos, ambos en el

colegio. Desde pequeño le ha gustado cocinar y siempre busca crear nuevos platos y ponerle su propia sazón. Todos en su familia reconocen que cocina muy bien. Además, lo hace de una manera ordenada y limpia. Muchas veces ha querido poner un negocio de comida para generar ingresos y ser reconocido por el sabor y calidad de sus platos, pero cuando piensa en la inversión, no cuenta con los fondos y no desea endeudarse demasiado.



Figura 19. Representación del emprendedor culinario que utilizará la App MikuyEat

El segundo retrato de la Figura 20, es basado en el comensal: Su nombre es Ricardo. Es un economista de profesión, trabaja de forma dependiente en una institución financiera y también dicta clases en dos institutos reconocidos en la ciudad. Como la mayoría de las personas utiliza aplicativos móviles para pedidos de comida. Cocina muy poco y no cuenta con mucho tiempo para cocinar. No encuentra lugar donde comer cerca de su centro laboral y en las noches quisiera encontrar por su domicilio, lugares donde comprar pedir comida hecha en casa como lo preparaba su mamá.



Figura 20. Representación del comensal en su comedor.

Otro método para conocer mejor a nuestro cliente es realizar mapas de empatía.

En la Figura 21 se muestra el mapa de empatía de los emprendedores gastronómicos.

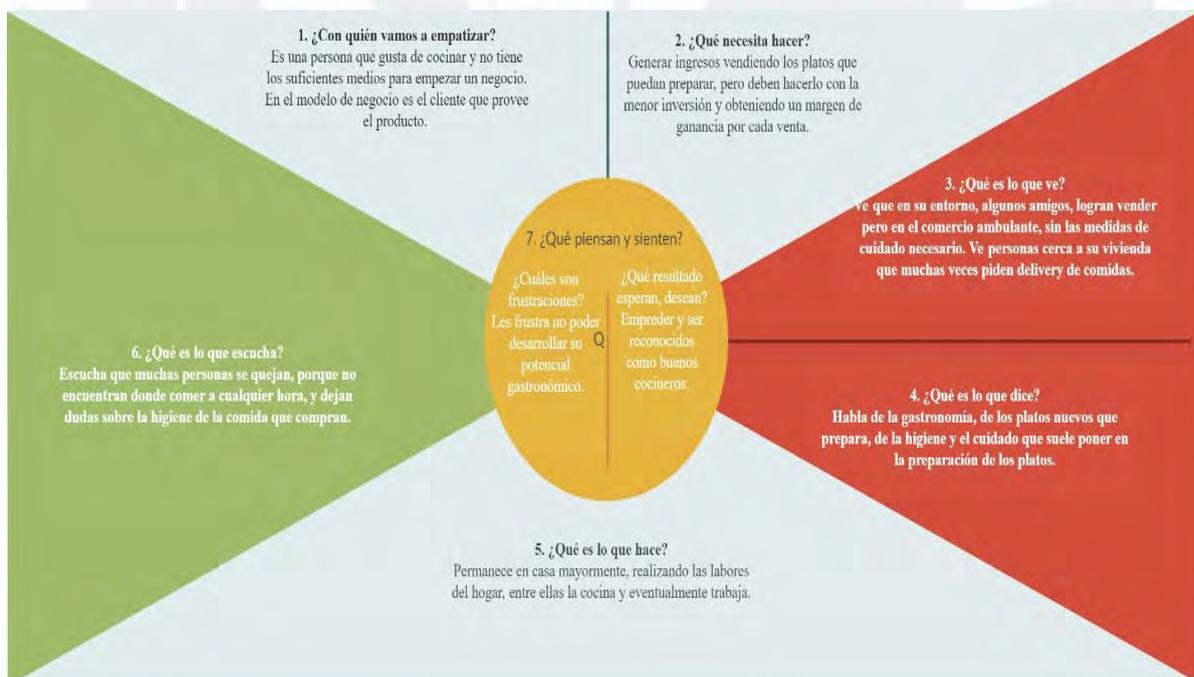


Figura 21. Mapa de empatía para los potenciales emprendedores culinarios de MikuyEat, Adaptado a partir de <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/mapa-de-empatia/>

En la Figura 22 se muestra el mapa de empatía de los comensales.

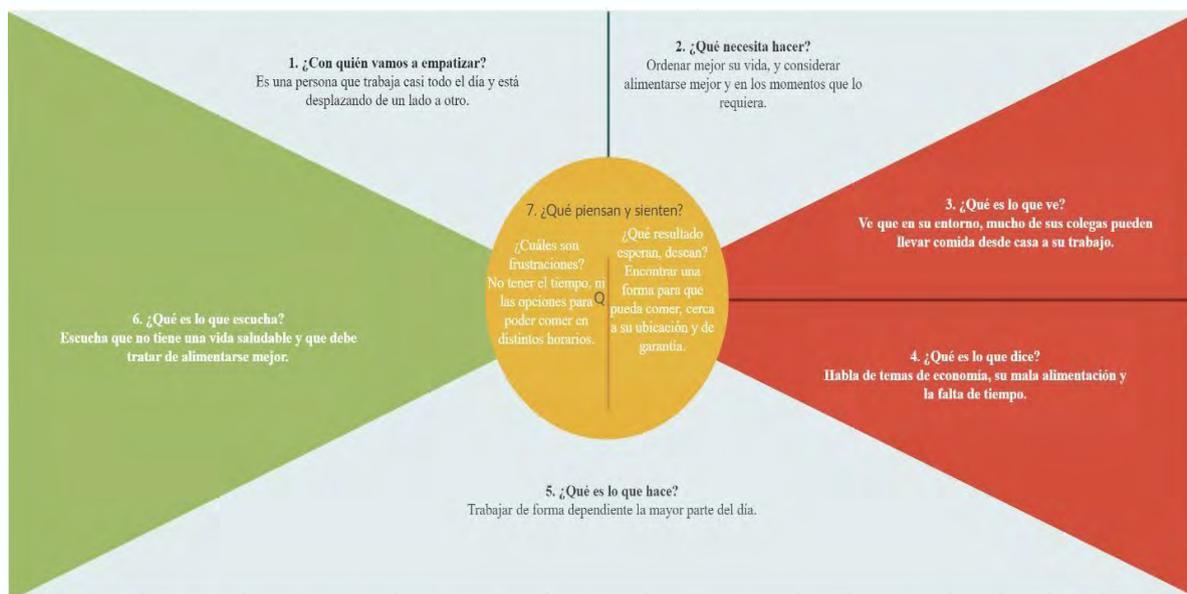


Figura 22. Mapa de empatía para los potenciales comensales que utilizará App MikuyEat
Adaptado a partir de <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/mapa-de-empatia/>

3.1.2. Definición

Customer Journey map. En el presente plan de negocio se tiene identificado 2 tipos de cliente, uno es el consumidor final, aquel que va a solicitar los pedidos de comida, y el otro el proveedor que ofertará estos platos de comida que tenga disponible durante el día. Ambos vienen hacer nuestros clientes, debido que se necesita de ellos para que este negocio funcione.

Mapa del Consumidor. Se identifica los procesos de cómo percibe el consumidor final y los puntos que no son tan agradables para este, como se muestra en la Figura 23.

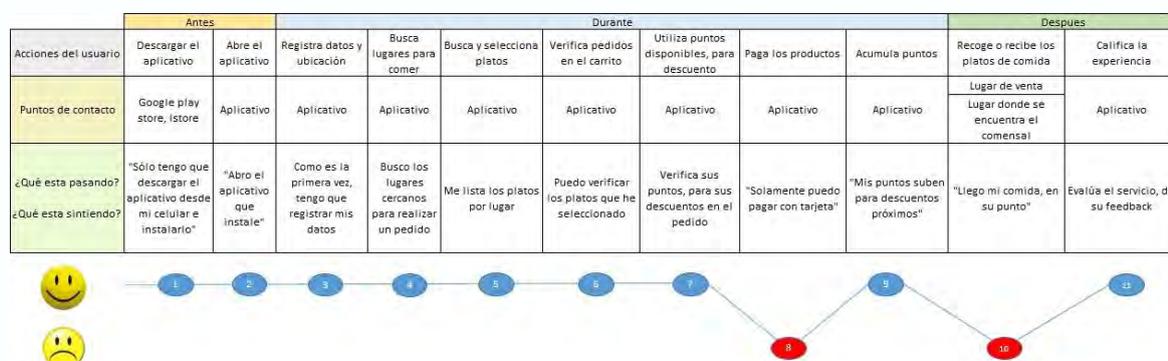


Figura 23. Mapa del consumidor de comidas mediante el aplicativo MikuyEat.

Adaptado a partir de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/customer-journey-map-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Aquí se identifican dos puntos que dificultan al consumidor. El primero es el pago de los pedidos, ya que las únicas opciones de pago son la tarjeta de crédito, medios de pago como Yape, Plin, Paypal y por el momento no se tiene otra forma de pago. También, la recepción del pedido de parte del consumidor, ya que el tiempo de entrega del pedido puede variar según el proveedor de comida.

Mapa del Proveedor. Se identifica los procesos de cómo percibe el proveedor de comida y los puntos que no son tan agradables para este, como se muestra en la Figura 24.



Figura 24. Mapa del proveedor o emprendedor que vende de comidas mediante el aplicativo MikuyEat Adaptado a partir de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/customer-journey-map-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Se identifica los puntos de dolor para este usuario en nuestra plataforma, para que el proveedor de comida pueda operar necesita cumplir con una serie de requisitos, y al ver esto los usuarios se desaniman en integrar o ser parte de trabajar dentro de la plataforma. También al momento de registrar por primera vez los datos puede ser un poco tedioso, ya que tiene que adjuntar los documentos solicitados por la empresa para que el proveedor de comida trabaje dentro de la plataforma.

3.1.3. Modelo AS-IS/TO BE

AS-IS: Contexto de Pedidos vía online. Las empresas Rappi y Glovo a través de sus aplicaciones móviles permiten que muchas personas accedan a una oferta amplia de platos de comida rápida (fast food) de restaurantes locales. La

aplicación es muy útil para trabajadores, personas o familias que, desde la comodidad de su oficina, local de trabajo u hogar, solicitan que les lleven hamburguesas, pizzas, pollo a la brasa, comida china desde “chifas” u otros antojos más sofisticados tipo gourmet por diferentes motivos. Los horarios de mayor demanda son desde las 11 am y el cierre depende del restaurante de su preferencia. La aplicación ha permitido elevar las ventas de muchas cadenas de restaurantes de todo tipo que no cuentan con un sistema de reparto propio.

Estas aplicaciones móviles son gratuitas para descargar, y los pedidos que se realizan tienen un precio compuesto por el costo del plato o menú más el costo del envío que varía de acuerdo con la ubicación del cliente y un precio base que tiene la aplicación. Los pagos son realizados a través de la misma plataforma con una tarjeta de crédito o pago en efectivo al recibir el pedido. Las empresas ofrecen a los clientes frecuentes, premios y beneficios a través de suscripciones que les permite hacer pedidos ilimitados por todo el mes sin costo de envío, por un pago mensual fijo.

Los acuerdos comerciales entre los restaurantes y los aplicativos móviles no son públicos, pero existe una comisión que pagan los restaurantes por las ventas conseguidas a través de los aplicativos. Por otro lado, algunas cadenas de restaurante como McDonalds, permite la exclusividad a una sola empresa como Glovo por convenios internacionales de estas grandes empresas.

Después de la entrega, la aplicación permite opinar sobre el servicio del repartidor y el estado del pedido recibido. Las políticas de garantía ofrecen el cambio del producto en caso haya una inconformidad del cliente de forma virtual. Sin embargo, los reclamos de mal servicio, abuso en el pago de repartidores, pedidos incompletos, sistema de reclamos ineficiente, cobró doble y no devolución del dinero; opacan el servicio y la utilidad de este. El sistema de reclamo es por chat automatizado en la

mayoría de los casos y genera indignación de los que han tenido la mala suerte en estos casos. A pesar de ello estos negocios han ido en aumento de ventas y se innova constantemente para competir a nivel internacional.

A continuación, se presenta el esquema de funcionamiento en la Figura 25.



Figura 25. Interacción de los clientes con restaurantes de comida rápida

Adaptado de <https://escuelamarketinggastronomico.net/4-maneras-de-atraer-a-los-consumidores-en-2017/>

TO BE. La propuesta de MikuyEat en un plano. Primero, describiremos una situación social que va en aumento y permite explicar cómo MikuyEat puede ayudar desde el enfoque de emprendimiento. Dentro de la oferta de comidas que existe en todas partes del mundo, hay una gran cantidad de negocios no formales que por motivos económicos y sociales no apertura un restaurante y se limitan a vender comida en la vía pública, puerta de su hogar, en la sala de un hogar o salen a repartir a centros de trabajo.

En Lima, por ejemplo, este fenómeno se ha vuelto una costumbre en varios distritos y se replica en todas las ciudades. Se puede encontrar venta de postres como picarones, mazamoras moradas, los clásicos anticuchos y menudencias a la parrilla y los famosos caldos de gallina. La apertura de estos negocios es al anochecer desde las 6 pm hasta la media noche, por lo general a diario y más los fines de semana. También

existe comedores populares en algunos distritos organizados por vecinos que venden almuerzos y cenas, así mismo cerca de las universidades, se ofrecen menús dentro de hogares a puerta cerrada, donde llegan los estudiantes y trabajadores cercanos que son invitados por letreros y precios llamativos. Por último, estas personas que llevan la comida al trabajo van en autos y se estacionan afuera de centros de trabajo y reparten a los empleados menús o en el instante se ponen a ofrecer al paso; antes la repartición sólo se veía en lugares alejados de la ciudad donde no había ventas de comida, hoy en día se ve en cualquier lugar. Todo este grupo de personas o familias, tienen en común un talento culinario que atrae a sus comensales creando su propia cartera de clientes y tienen años en este negocio.

Dentro de estos emprendedores No formales, podemos distinguir tres grupos: los que venden comida en la puerta de su casa, en segundo lugar, los que están ubicados en mercados o locales alquilados sin registros o permisos de autoridades y, por último, los que salen a las calles a vender y no tienen local fijo, ubicándose en paraderos no autorizados. De estos grupos, MikuyEat se enfocará en las personas que venden comida en su casa o tienen un local registrado para asesorarlos en la formalización, de esta manera su nivel de ventas aumentará y pueden crecer. MikuyEat promocionará sus ofertas a un público ilimitado y tendrán más comensales que ahora llegaran a su local, por razones que desconocían o no frecuentan la zona, será una oportunidad para hacerse conocidos y aumentar su red de clientes. Así mismo, la aplicación busca animar a nuevos emprendedores que tienen el talento y pueden generar un ingreso extra, preparando platos o postres para vecinos o amigos. Ya hoy en día en plena pandemia del Covid-19, muchas personas desempleadas que tienen el talento han visto como alternativa vender menús y salir a repartir. La colaboración es masiva puesto que

utilizan el whatsapp para crear grupos y ofrecer sus platos. Este es el cliente que MikuyEat desea tener.

Por último, describiremos a los clientes comensales, en general personas que, por trabajo, turismo u otras circunstancias se encuentran en lugares o zonas por primera vez en su vida y buscan una opción de comida diferente a las de las cadenas de restaurantes, con un precio más económico, platos diversos preparados en casa y un ambiente más familiar. Personas que, con la ayuda de la aplicación, les permite ubicar el plato que desea, conocer a la familia que cocina, su reputación, su casa y toda la información sobre la ubicación de estos locales de venta y dirigirse a ellos con un mapa de GPS. El envío de comida no es un servicio propio de la empresa MikuyEat, pero si una opción del proveedor de comida. El pago puede realizarlo a través de la plataforma. En la Figura 26 se muestra como sería la interacción entre los consumidores y emprendedores a través del aplicativo.



Figura 26. Interacción de los clientes con el aplicativo MikuyEat

Dentro de las tareas que deben hacerse para que funcione MikuyEat tenemos lo siguiente:

- Plataforma de ubicación actual por GPS de cliente y proveedores de comida cerca a su ubicación.
- Capacitación y formalización de nuestros clientes (proveedores de comidas), se desea que nuestros clientes obtengan la asesoría para obtener la licencia de vender comidas dentro del aplicativo.
- Contrato con proveedores de accesorios ecoamigables que permitan que la empresa sea socialmente responsable.
- Fuerte marketing para publicitar la aplicación para la suscripción de emprendedores culinarios.
- Asesoría permanente.
- Evaluación de proveedores de comida.

3.1.4. Prototipar

En base a lo propuesto en las fases anteriores, se realiza el prototipo del aplicativo móvil que usarán los consumidores y los emprendedores.

Prototipo del consumidor. En la Figura 27 se muestra imágenes de las ventanas del aplicativo en donde se realizarán la búsqueda los consumidores a través del aplicativo móvil.

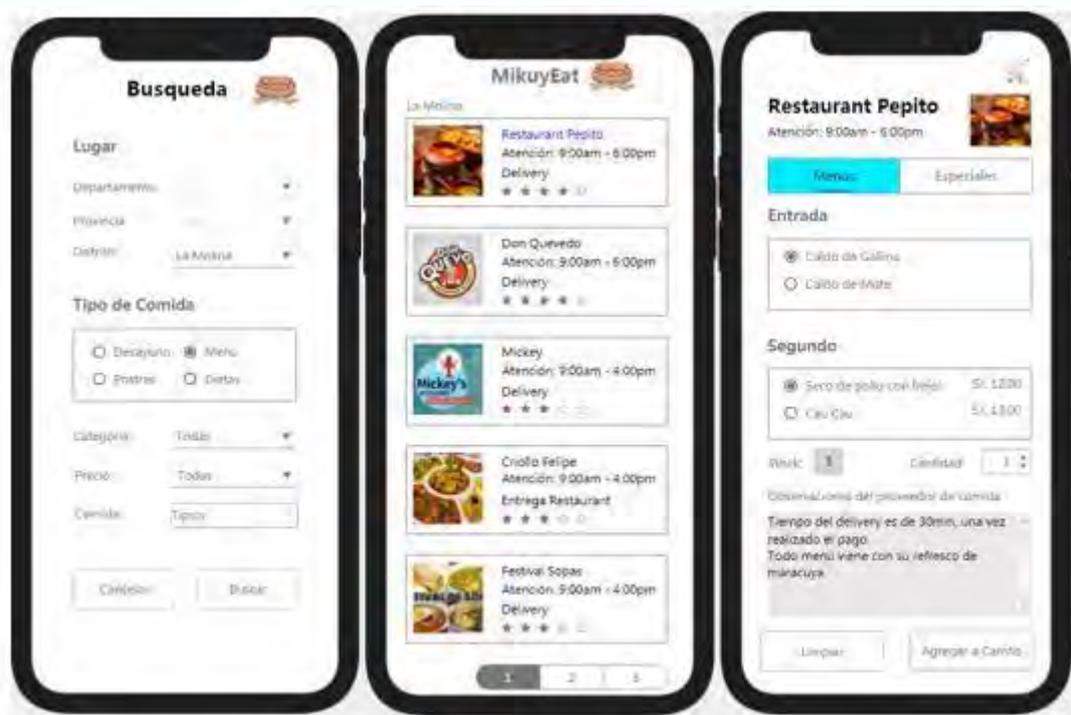


Figura 27. Prototipo de interfaz de parte del consumidor

Prototipo del emprendedor. En la Figura 28 se muestra las diferentes opciones que tendrá el emprendedor en nuestra plataforma, desde poder visualizar sus datos personales, programación del horario de los platos a preparar, evaluaciones de los comensales y de la empresa MikuyEat.

Menú emprendedor



[Perfil del Emprendedor](#)

[Programación de Platos](#)

[Evaluación de Comensales](#)

[Reporte de platos vendidos](#)

[Genera consulta o reporte](#)



Figura 28. Prototipo de interfaz de lista de opciones que tiene el Emprendedor

Prototipo de la web

En la Figura 29 se muestra el prototipo de la página web de MikuyEat.



Figura 29. Prototipo de la página web de la empresa MikuyEat

En el Apéndice D, se muestra en detalle una mayor cantidad de interfaces (ventanas de interacción del aplicativo) del prototipo diseñado.

3.2. CANVAS Business Model

En función al enfoque de negocio, se plantea el siguiente mapa del modelo CANVAS Business, que se muestra en la Figura 30, el cual se desarrollará en detalle en adelante.

Actividades claves 	Recursos claves 	Propuestas de valor 	Relaciones con el cliente 	Segmentos de clientes 
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el desarrollo del aplicativo móvil y su mantenimiento. Campañas de marketing. Evaluación y capacitación de proveedores de comida de acuerdo a las condiciones de higiene y calificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal encargado de capacitar a los cocineros en buenas prácticas de limpieza. Aplicación Infraestructura Cloud. <p>Socios claves </p> <ul style="list-style-type: none"> Emprendedores gastronómicos. Inversionistas. 	<p>Para el emprendedor gastronómico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones. Exposición de sus platos a una gran cantidad de comensales. Orden en la programación de platos a cocinar. Evaluación por parte del comensal. Reporte de ventas. <p>Para el comensal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Múltiples opciones de platos en una sola plataforma y que cumplen con medidas de salubridad Pago con múltiples opciones de tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece dctos. por invitación a otras personas a usar la app. Promociones por cantidad de compras en la plataforma. Atención de consultas a través de formularios y redes sociales. Capacitaciones a los emprendedores. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación móvil. Redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Personas que quieran consumir un plato casero con buen sabor y cerca a su ubicación. Personas que tengan habilidades para cocinar platos caseros deliciosos y que quieran iniciar un negocio de servicio de comida.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y gestión del aplicativo. Publicidad en redes sociales. Posicionamiento en Google. Infraestructura Cloud. Equipo de trabajo. 			<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> Comisión por ventas. 	

Figura 30. Mapa del modelo CANVAS para el aplicativo MikuyEat

3.2.1. Actividades claves

Se han definido 3 actividades claves:

- Gestionar el desarrollo del aplicativo móvil: Esta actividad va desde la conceptualización de la aplicación, las funcionalidades, y luego sostener reuniones con la empresa proveedora que va a desarrollar la aplicación para definir las interfaces, el desarrollo o programación y las pruebas de usuario.
- Campañas de marketing: para atraer a clientes se usará como herramienta principal anuncios en Facebook.
- Evaluación y capacitación de emprendedores gastronómicos: esta actividad tiene por finalidad convocar a los mejores talentos gastronómicos no solo en cuanto a su habilidad para la cocina, sino que se considera las condiciones de salubridad con la elaboran los platos. Para esto se considera realizar evaluaciones al inicio y durante su permanencia en la plataforma.

3.2.2. Recursos claves

En cuanto a recursos claves se consideran los siguientes:

- Personal encargado de capacitar a los cocineros en buenas prácticas de limpieza al momento de cocinar.
- Aplicación: Es el medio por el cual se va a facilitar la interacción entre nuestros dos tipos de clientes.
- Infraestructura Cloud: Los servidores para el funcionamiento de la aplicación y la empresa serán contratados como un servicio en la nube.

3.2.3. Socios claves

Se tienen identificados dos socios claves:

- Emprendedores gastronómicos: son las personas con habilidades para cocinar platos deliciosos y que formarán parte de la plataforma de MikuyEat.
- Inversionistas: personas que den un aporte económico a cambio de recibir una rentabilidad o quieren ser parte de la empresa como accionistas.

3.2.4. Propuestas de valor

La propuesta de valor que se ofrece va para los dos clientes:

- Para los emprendedores gastronómicos: Exposición de sus platos a una gran cantidad de comensales, orden en programar los platos a cocinar. Además, podrá tener en tiempo real la evaluación de parte del comensal de los platos y reporte sobre los platos que más vende y los horarios

donde recibe mayores pedidos. También se le ofrecerá capacitaciones para mejorar la preparación de sus platos.

- Para el comensal: Múltiples opciones de plato distribuidas de forma organizada en una sola plataforma y con la garantía de que cumplen con medidas de salubridad, y la posibilidad de pagar con tarjeta u otros medios electrónicos de pago.

3.2.5. Relaciones con el cliente

Para atraer, preservar e incrementar la cartera de clientes se realizarán las siguientes acciones:

- Para los emprendedores gastronómicos: Ofrecer constantes capacitaciones y retroalimentación sobre su propuesta gastronómica.
- Para el comensal: Descuentos por invitación a otras personas a utilizar la aplicación, promociones por varios consumos en la plataforma y atención de consultas por redes sociales.

3.2.6. Canales

Los canales para interactuar con los clientes y mostrar la propuesta de valor son el aplicativo móvil y las redes sociales.

3.2.7 Segmentos de clientes

Tenemos dos segmentos de clientes definidos:

- Lo emprendedores gastronómicos: personas que tengan habilidades para cocinar platos caseros deliciosos y que quieran iniciar un negocio de comida.

- Comensales: personas que quieran consumir un plato casero con buen sabor y cerca de su ubicación.

3.2.8 Estructura de costos

Se consideran los siguientes costos

- Desarrollo y gestión del aplicativo
- Publicidad en redes sociales
- Posicionamiento en Google
- Infraestructura Cloud
- Equipo de trabajo

3.2.9 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso serían las siguientes:

- Comisión por ventas

3.3. Lean StartUp

El gran riesgo de los negocios y los emprendimientos, como los startups, es el fracaso. Fernandez y Fernandez J. (2018) indican que el 75% de los emprendimientos fracasan por no haberse concebido bajo un diseño de negocio con enfoque de innovación, aprender y enseñar, asegurando que la metodología Lean StartUp es de gran soporte para implementación y desarrollo de negocios evitando desperdiciar recursos, tiempo y generando rentabilidad, y de esa manera permite descubrir el modelo de negocio viable de manera permanente, en la Figura 31 se muestra Circuito ágil de Lean Startup general utilizado para la concepción y desarrollo de MikuyEat.

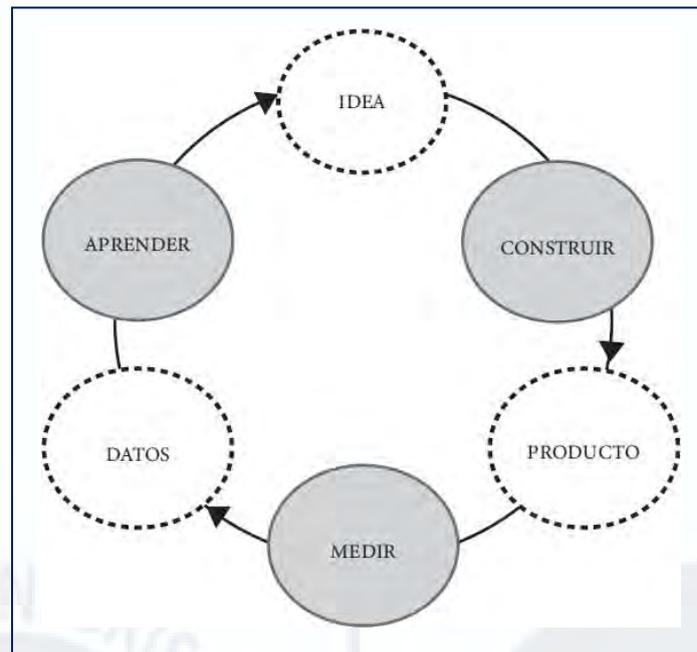


Figura 31. Circuito ágil de Lean Startup.
Tomado de Metodología Lean Startup, (Ries, 2012).

Mediante la metodología, el objetivo de las startups es averiguar qué debe producirse por el cual los consumidores han de pagar rápidamente y volverán a consumirlo con la premisa de que “la Startup es un experimento en el que la pregunta no es: ¿puede crearse este producto? sino ¿debería crearse este producto?”, para ello se dispone de los enfoques de construir, medir y aprender, que son parte del circuito ágil de la metodología para dar atención a la idea, el producto y los datos e información que resulta después de las pruebas y análisis del producto a crearse (Fernández & Fernández J, 2018). Después de validar las hipótesis y suposiciones, el resultado inmediato ha de ser el producto mínimo viable (PMV), el cual con poca inversión debe responder el deseo o necesidad del cliente y si ha de ser aceptado por el mercado.

Par el caso de MikuyEat, en el marco de economía colaborativa, bajo el enfoque del Lean Startup se centrará en nuestros 2 clientes: el proveedor de comida y el consumidor de comida. Aplicando el estudio realizado por Fernández y Fernández J

(2018), señalan que también para tener el mapeo de los clientes se debe aplicar un circuito ágil de desarrollo de clientes, en la Figura 32 se indica la secuencia.

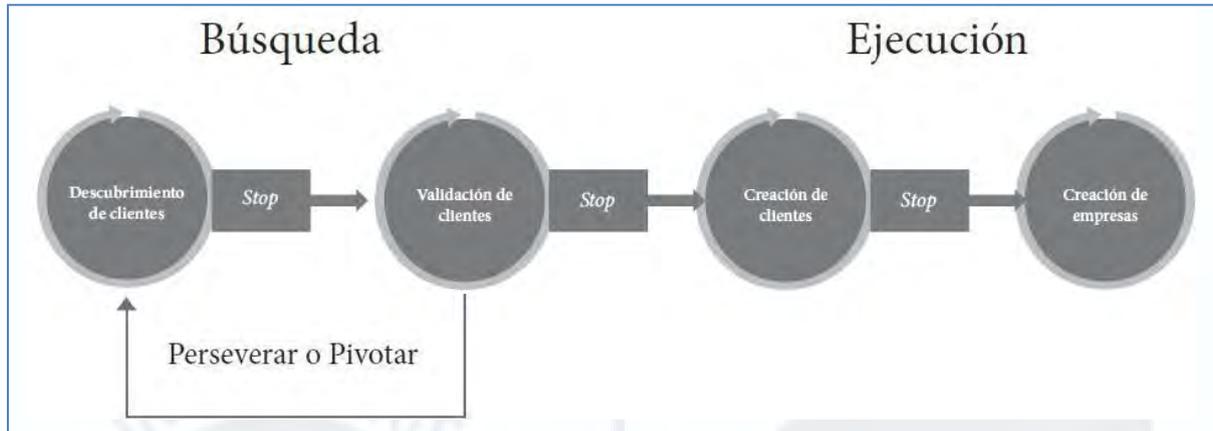


Figura 32. Secuencias de búsqueda y ejecución para el desarrollo de Lean Startup. Tomado de Metodología Lean Startup, (Ries, 2012).

Así mismo para el seguimiento de desarrollo del producto, app MikuyEat, es necesario la aplicación de uso del siguiente flujo que se presenta en la Figura 33.

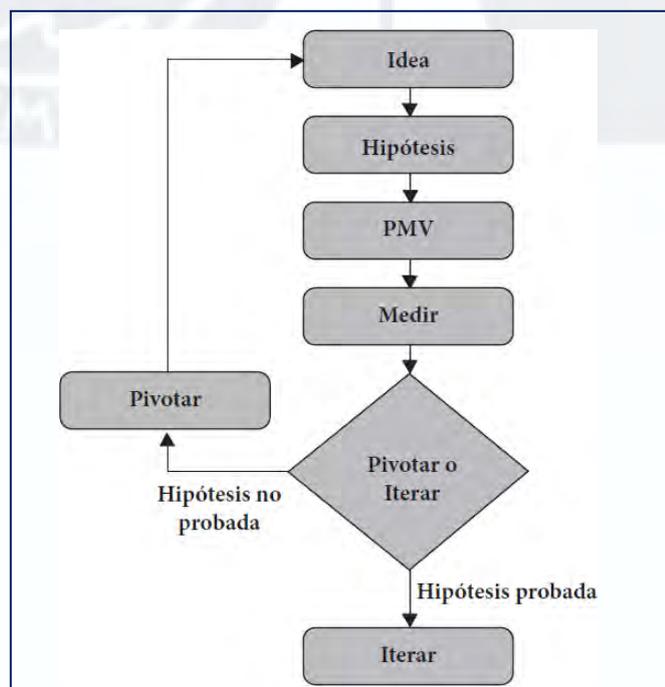


Figura 33. Diagrama de Flujo para la ejecución adecuada de Lean Startup. Tomado de Metodología Lean Startup, (Ries, 2012).

Mitta e Ísmodes (2017) analizan e indican que en el Perú las startups hacen uso de la metodología Lean Startup para el desarrollo de sus negocios de emprendimiento pero por los contextos y riesgos del país, mercados y clientes, están susceptibles a debilitarse en su utilización bajo el círculo ágil con enfoque de innovación ya que los emprendedores por necesidad de conseguir en el menor tiempo la rentabilidad esperada, aceleran los procesos y estos son dejado como estrategia a corto plazo, así mismo aseguran que es una metodología de alto potencial para guiar un buen desempeño de las empresas financiadas en las etapas de financiamiento y en las etapas consiguientes.

Para la concepción, diseño y desarrollo del producto replicable y escalable de la app MikuyEat y su puesta en marcha, seguiremos los pasos propuestos por la metodología Lean Startup:

Validación de hipótesis. Existen un segmento de personas que desean vender comida de calidad y con sabor hecho en casa mediante un aplicativo, y existe muchos clientes comensales que por necesidad de tiempo desean comprar comida mediante aplicativo, se valida esta suposición en el mercado y clientes mediante la realización de encuestas a través de formularios diseñados vía Google.

Creación de un producto mínimo viable (PMV). Mediante un benchmarking con las empresas internacionales que tienen el enfoque de economía colaborativa se diseña un PMV de un aplicativo que ayude a interactuar al anfitrión, quien prepara y vende comida, y el comensal que necesita comprar comida o platos de calidad con sabor hechos en casa.

Métricas. Después del lanzamiento de la primera versión de la app se obtendrán datos e información de la cantidad de personas que fueron satisfechos en los principales parámetros de venta y compra de comida a través del aplicativo

MikuyEat, el análisis ayudará a poder diferenciar a los anfitriones y comensales y llevar el aplicativo a tener una posición “empática” para el planteamiento de su innovación.

Pivotar o perseverar. En función a los datos e información hallados mediante la métrica, MikuyEat ingresará a una etapa de análisis para generar valor al negocio en el sentido de funcionalidad, utilización y satisfacción de los comensales y proveedores de comida que son los clientes internos y externos en el negocio de compra y venta de comida a través del aplicativo MikuyEat.

Moreira (2017) indica que, para alcanzar la visión, se debe establecer jerarquización entre la visión, la estrategia propiamente y el producto, mediante los feedback de los clientes los productos van a mejorar, la estrategia para que sea consumida o utilizada cambiará con menos frecuencia, el cual se enmarca en el proceso de pivotar. En la Figura 34, se muestra el grado emprendimiento que existe en los países latinoamericanos, incluido el Perú.



Figura 34. Tasa de actividad emprendedora en Argentina y Países referentes.
La actividad emprendedora en Argentina (2016). Instituto de Estudios sobre la realidad argentina y Latinoamericana. Tomado de <http://www.ieralpyme.org/noticias/argentina-esta-entre-20-paises-mas-emprendedores-6145.html>

3.3.1. Construcción de PMV Startup MikuyEat

Utilizando las herramientas de Lean Startup, tomado de Ries (2012) se genera un mapa para la construcción del producto mínimo viable para la app MikuyEat.

- Como primera etapa se establecen contextos de “saltos de fe” en base a hipótesis con consideraciones o supuestos que se pueden presentar por el lado del cliente directo, en el caso de MikuyEat son los comensales. Las hipótesis conocidas como “saltos de fe” tendrán mediciones los cuales identificarán la reacción del cliente para con el aplicativo MikuyEat y en base a ello se hallan conclusiones y se identifican las correcciones necesarias para pivotear la hipótesis.

En la Tabla 9 se muestra los siguientes “saltos de fe” a tener en cuenta por MikuyEat.

Tabla 9.

Saltos de fe considerados en el proyecto emprendido por MikuyEat

Hipótesis	Métricas	Datos			Conclusiones Correcciones de Rumbo
		Medida 1	Medida 2	Medida 3	
Salto de Fe 1: La gente buscará comer comidas de casa en app MikuyEat					
Hipótesis 1: Al menos 100 clientes al día	Número de comensales	50 clientes 40 ingresaron, pero no pidieron nada	Ninguno, se colgó el sistema de MikuyEat	40 clientes 60 Ingresaron a app, pero no compraron	Precios por encima del mercado afecta en los deseos de compra. No es posible tener app si no hay sostenimiento del sistema sin falla.
Salto de Fe 2: La gente estará dispuesto a pagar precios altos por comidas de casa en app MikuyEat					
Hipótesis 2: Los clientes están dispuestos a pagar S/.5 Nuevos Soles por comisión de compra de platos de casa	Ventas totales, precio pagado	250 nuevos soles, 5 soles por plato vendido	0.0 Soles	200 nuevos Soles, 60 indicaron si puede variar la comisión por tipo de plato	5.0 Nuevos soles parece demasiado

Hipótesis 3:

Los clientes están dispuestos a pagar 5.5% del precio del plato de comida de casa

Ventas totales, precio pagado

55.0 nuevos soles la pagar por cada plato 20 nuevos soles por 50 clientes

0.0 Soles

110.0 nuevos soles, considerando que compraron los 100 clientes

5.5% del valor de venta parece muy poco

Salto de Fe 3: La gente buscará comprar "comidas de casa de calidad y saludable comprobada" en app MikuyEat

Hipótesis 4:

Al menos 5 anfitriones al mes emprendedores buscaran canalizar su venta de platos desde su casa

Número de emprendedores - anfitriones

03 clientes
02 anfitriones ingresaron, pero no encontraron el mapa de utilización, ganancias y pagos

Ninguno, verificaron que el sistema de MikuyEat era muy lento

04 clientes
- 03 clientes solo consultaron cuanto tenían que pagar por comisión

Precios por encima del mercado afecta en los deseos de compra. No es posible tener app si no hay sostenimiento del sistema sin falla. Brindar toda la información necesaria de la secuencia de transacción, comisión y formas de pago

Hipótesis 5:

Al menos 250 clientes al día buscaran comer rico, comida saludable y de calidad, "hecho en casa"

Número de comensales

50 clientes
40 ingresaron, pero no pidieron nada

Ninguno se colgó el sistema de MikuyEat

40 clientes
60 Ingresaron a app, pero no compraron

Precios por encima del mercado afecta en los deseos de compra. No es posible tener app si no hay sostenimiento del sistema sin falla.

Salto de Fe 4: La gente busca un aplicativo interactivo, cálido y eficiente para comprar y vender comida de casa

Hipótesis 6:

Al menos 20 anfitriones emprendedores al mes buscaran canalizar su venta de platos desde su casa

Número de emprendedores - anfitriones

10 clientes
10 anfitriones ingresaron, pero no encontraron el mapa de utilización, ganancias y pagos

Ninguno, verificaron que el sistema de MikuyEat era muy lento

04 clientes
- 05 clientes solo consultaron cuanto tenían que pagar por comisión
10 preguntaron en el chatbot que desearían un mes de prueba antes de pagar la Comisión

Precios por encima del mercado afecta en los deseos de compra. No es posible tener app si no hay sostenimiento del sistema sin falla. Brindar toda la información necesaria de la secuencia de transacción, comisión y formas de pago

Hipótesis 7: Al menos 30 anfitriones emprendedores al mes buscaran canalizar su venta de platos desde su casa	Número de emprendedores - anfitriones	10 clientes 10 anfitriones ingresaron, pero no encontraron el mapa de utilización, ganancias y pagos 10 anfitriones no encontraron la forma como enviar el delivery	Ninguno, verificaron que el sistema de MikuyEat era muy lento	04 clientes - 05 clientes solo consultaron cuanto tenían que pagar por comisión 10 preguntaron en el chatbox que desearían un mes de prueba antes de pagar la Comisión 10 consultaron con qué empresa delivery se trabaja mejor	Precios por encima del mercado afecta en los deseos de compra. No es posible tener app si no hay sostenimiento del sistema sin falla. Brindar toda la información necesaria de la secuencia de transacción, comisión y formas de pago
--	---------------------------------------	---	---	--	---

- Como segunda etapa, se priorizan los “saltos de fe” en función al impacto que generan en los potenciales clientes que utilizaran la app de MikuyEat y mejora de los tiempos de respuesta del servicio realizado, buscando la satisfacción del consumidor final. En la siguiente Figura 35 se muestra la priorización correspondiente a los “saltos de fe” para la app MikuyEat

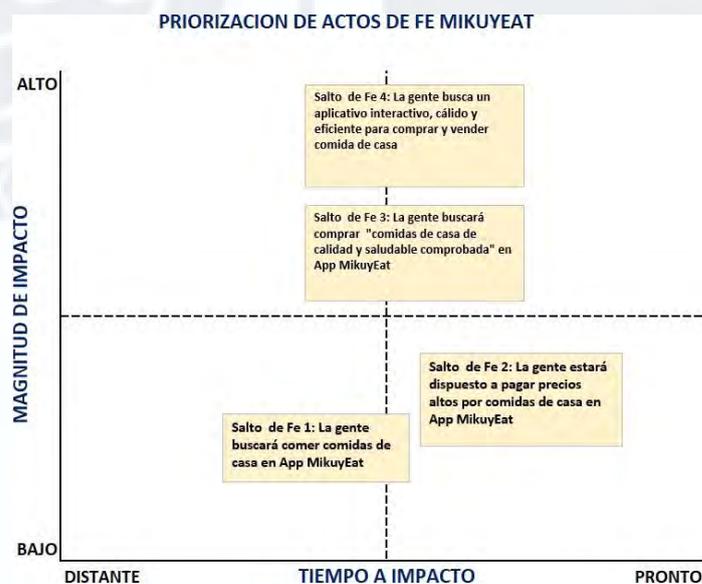


Figura 35. Priorización de saltos de fe de MikuyEat
Adaptado de Lean StartUp (Ries, 2012)

- Como tercera etapa, es el diseño de la app mediante los supuestos o posibles PMV que surgen en función a los “saltos de fe” y sus hipótesis, considerando:
 - o ¿Para quién se está construyendo este nuevo producto o proceso?

- ¿Cuál es el producto o proceso más simple que se puede construir para comenzar a vender comida de casa?

A continuación, en función a todos los “saltos de fe” y las hipótesis generadas enfocados en el cliente final, los comensales. Se establece el cumplimiento de características que la app MikuyEat ofrece y puede cumplir frente a todos los escenarios identificados de ofrecer la venta de comida hecho en casa con alta calidad, inocuidad y colaboración.

La Tabla 10, muestra que MikuyEat cumple el perfil para todos los supuestos o saltos de fe establecidos.

Tabla 10.

Matriz de saltos de fe para App MikuyEat

	PMV 1	PMV 2	PMV 3	PMV 4
	Venta de comidas a través de página web, Whatsapp	Venta de comidas a través de redes sociales	Venta de comida a través de Glovo y Rapi	Venta de comida a través de App MikuyEat
SUPUESTOS DE SALTO DE FE				
Comida saludable hecho en casa con alta calidad de inocuidad y respeto al comensal	x	x	x	x
Los comensales necesitan comer comida rápida desde su casa			x	x
Los pedidos de comida aumentan, necesitan atención y confirmación de pedido			x	x
Los clientes están dispuestos a pagar una prima por la atención y entrega inmediata de comida			x	x
Los clientes pueden acceder a comida hecha en casa en cualquier lugar que se encuentren.		x		x

Los clientes buscan pagar por cualquier medio de pago

x

x

x

Para verificar los resultados del diseño, se realizó una encuesta virtual para determinar los intereses y características generales de los consumidores, empleando preguntas cerradas, dicotómicas y de múltiples opciones. En la Tabla 11 se muestran los resultados de 91 emprendedores gastronómicos, donde se establecieron rangos de edad para identificar aquel grupo potencial. Adicionalmente, se determinó sus intereses en el uso del aplicativo, y cuanto están dispuestos a pagar por un servicio de publicidad e invertir para incrementar ventas.

Tabla 11.

Resultado de la encuesta a los emprendedores

Criterio	Porcentaje
Rango de edad	
22-35	45.05%
36-44	30.77%
47-56	21.98%
56-58	2.20%
Preferencia para emprender	94.51%
Emprendedores dispuestos a cobrar en promedio 4 soles por delivery	47.25%
Disponibilidad de atención mañana- tarde y noche de lunes a Domingo	30.00%
Dificultad para incrementar ventas referentes a Publicidad	36.00%
Dispuestos a pagar comisión por servicio de publicidad (12%)	60.44%
Los emprendedores peruanos dispuestos a invertir más 500 soles en platos preparados	52.75%

Referente a las encuestas para comensales de platos preparados que se observan en la Tabla 12, fue realizada a 71 personas donde se estableció rangos de edades, identificando a los potenciales clientes entre 24 y 34 años de edad con un 98% de ellos con preferencia en el uso de aplicativos y cualquier otro medio para pedidos de comida por delivery. Adicionalmente, se determinó que existe una necesidad de disponibilidad

del aplicativo todos los días de la semana y en tres turnos. La desconfianza y miedo por tener un plato frío y desagradable se muestra como uno de los principales bloqueantes en la compra por delivery y la preferencia es recibir un plato caliente. Por último, se observa que el público está dispuesto a pagar entre 14 y 15 soles.

Tabla 12.

Resultado de la encuesta a comensales de platos preparados caseros

Criterio	Porcentaje
Rango de edad	
24-34	56.41%
34-45	34.62%
47-56	8.974%
Costumbre por usar algún aplicativo o modalidad delivery	98.70%
Uso de opciones para solicitud de pedido (Dispuestos a usar alguna red social, app de delivery como Globo, Rappi, Pedidos ya e incluso vía telefónica con algún restaurante)	98%
Porcentaje de conocimiento de existencia de aplicativo de comida casera	25%
Realiza pedidos a delivery más de tres veces a la semana	41%
Lunes a Domingo y fines de semana	61.00%
Los comensales no les gusta recibir la comida fría en un delivery	98.00%
El tiempo promedio de solitud de comida delivery es de una hora antes	76.06%
Preferencia por programar el pedido delivery	91.55%
Comensales dispuestos a pagar 15 y 14 soles por menú	71.83%
Comensales dispuestos a pagar 5 soles y 4 soles	77.0%

De los resultados de la Tabla 11 y Tabla 12, un prototipo del PMV del proyecto que integre todos los resultados obtenidos con la metodología Lean Startup más los resultados de las encuestas, tendrá aceptación entre los consumidores y emprendedores de MikuyEat.

Como conclusión, luego de realizar un análisis del plan de negocio, las características y necesidades del público objetivo se tiene como resultado una serie de hipótesis enfocada al cliente, el cual tenemos varias opciones para poder publicitar el servicio a través de diferentes canales atendiendo distintas necesidades de estos. Por

ello, cada una de las fases de las metodologías nos han ayudado a definir y analizar el estado actual del entorno, los potenciales clientes a los cuales nos dirigimos y una serie de suposiciones que se han validado como prioridad a ser consideradas dentro de nuestro plan para la puesta en marcha.

CAPÍTULO IV: Definición del Negocio

4.1. Propuesta de valor

En el modelo de negocio de MikuyEat se consideran dos tipos de clientes para los cuales se tiene una propuesta de valor definida.

4.1.1 Propuesta de valor para el emprendedor gastronómico

En el caso del emprendedor gastronómico se ofrece en primer lugar la posibilidad de poder generar ingresos desde su domicilio haciendo lo que más le apasiona, cocinar. En segundo lugar, una plataforma donde podrá exhibir sus platos a una gran cantidad de potenciales clientes. En tercer lugar, capacitación y asesoría para cumplir con las medidas de calidad y salubridad necesarias en la preparación de los platos. En cuarto lugar, estadísticas sobre el movimiento de ventas de forma mensual.

4.1.2 Propuesta de valor para el comensal

En el caso del comensal se brinda varias propuestas para enriquecer su experiencia en el consumo de platos caseros. Primero, tendrá múltiples opciones de platos con gran sabor a diferentes precios en un solo lugar. Segundo, podrá cancelar el consumo de los platos utilizando diversos medios de pagos electrónicos. Tercero, tendrá la seguridad que los platos de comidas que se ofrecen han cumplido con protocolos de salubridad en su preparación.

4.2. Estrategia

Para elaborar la estrategia de MikuyEat, se ha considerado las estrategias genéricas que son conocidas mundialmente y sirven como punto de partida para definir las estrategias de la gran mayoría de empresas. Según Magreta (2014), existen tres estrategias genéricas competitivas que son: el liderazgo en costo, la diferenciación y el enfoque. En la primera estrategia mencionada se debe tener un control exhaustivo de los costos, porque el tener los costos más bajos que otros competidores mantendría a una empresa por encima de las demás. Esto también requería tener un alto volumen de ventas llegando a un público masivo para poder reducir los costos. En cuanto a la segunda estrategia, se basa en crear un producto o servicio que fuera percibido como único en la industria y por el cual se podría cobrar un precio más alto. Respecto a la estrategia del enfoque o segmentación, está orientada a ofrecer un producto o servicio a un grupo específico de la población, en estos segmentos también se puede aplicar una diferenciación y/o costos bajos.

Esta última estrategia genérica competitiva, el enfoque, es la que se ha elegido para ofrecer el servicio que brinda MikuyEat. Específicamente se optará por una estrategia de enfoque y especialización. Por ello la empresa tiene como segmento objetivo a un grupo de personas que les apasiona cocinar, que tienen motivación de emprender, y a consumidores que buscan opciones de comida caseras, con un buen servicio, calidad en la comida y suelen realizar pagos por medio de una aplicación móvil.

Como estrategia de crecimiento intensivo se utilizarán las estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado. Para el desarrollo del producto se tendrá un comité de innovación que emplee la metodología Design Thinking para crear un servicio que destaque por su propuesta innovadora. Según Lewrick, Link y Leifer (2018)

la mencionada metodología establece procesos de pensamiento en fases bien establecidas y busca el desarrollo de nuevas ideas, siempre persiguiendo la satisfacción del cliente, es decir, la entrega de valor. Además, se combinará con la metodología Lean Startup que permitirá reducir los ciclos de desarrollo del producto.

Respecto a la penetración de mercado, tiene como finalidad aumentar las ventas en el mercado o segmento elegido. Este incremento se puede lograr por el aumento de los clientes, por el aumento de la frecuencia de compra o en el mejor de los casos ambas. Para lograr esto se ha planteado desarrollar un plan de marketing digital que permita fortalecer las ventas por el canal digital y atender al cliente. Los medios digitales hoy más que nunca están influyendo en la gente y la relación que tienen con las marcas. Por eso se ha considerado utilizar primordialmente las redes sociales para captar la atención de los clientes empleando anuncios y publicaciones. Además, el marketing digital contiene una serie de herramientas que permite segmentar de forma más específica y flexible al público seleccionado.

4.3. Propósito de la marca

Aunque se tenga una excelente estrategia para cumplir con el objetivo básico de una empresa que es generar rentabilidad, eso no basta para poder mantener un emprendimiento en la actualidad. Las personas compran a marcas con las cuales tienen una conexión con sus clientes. Por ello, es indispensable definir un propósito de marca con el cual los clientes se sientan identificados. El propósito de marca generalmente es mal interpretado. No es capitalismo consciente, ni responsabilidad social. Tampoco un eslogan o la misión del negocio (Omelianuk, 2020).

El propósito de marca se puede definir como el por qué una empresa existe. Y la razón de esta existencia no tiene que ver con el servicio que se ofrece, es más profundo

que eso (Omelianuk, 2020). Las empresas deben ser empáticas, sensibles y buscar conectar emocionalmente con los compradores por medio de los valores. Además, en la actualidad, las personas son más conscientes de los problemas que afectan al mundo y apuestan más por las empresas que de alguna manera buscan ayudar a resolverlos. Incluso el 76% de los millenials está dispuesto a pagar más por una marca sustentable (Jiménez, 2019).

Desde la concepción de MikuyEat se tuvo en cuenta tener un propósito de marca para lo cual se buscó el propósito que busca apoyar o mejorar en la sociedad. Jiménez (2019) señaló que los procesos, metodologías de trabajo, cultura laboral y comunicación deben estar orientados a cumplir el propósito de marca definido. Además, los clientes confían más en marcas que tienen incorporado su propósito al modelo de negocio, antes que en los que solo dicen que hacen cosas buenas por la sociedad.

Para MikuyEat el propósito de marca está orientada en ser un socio para los emprendedores gastronómicos, que estos puedan sostener económicamente su familia y hacer una actividad que realmente les apasiona. También, por parte del comensal se busca ofrecer opciones de comida saludable y de gran sabor.

En definitiva, el propósito de la marca es fomentar el desarrollo económico de los emprendedores gastronómicos y ayudar a que los comensales coman delicioso y sin preocuparse por la calidad de la preparación. Para cumplir con el propósito establecido como parte de las actividades principales de la empresa se ha puesto bastante énfasis en la evaluación, retroalimentación y capacitación de los emprendedores que formarán parte de MikuyEat.

4.4. Misión, visión y objetivos del negocio

4.4.1. Misión

Ser la aplicación móvil que conecte y facilite la venta y compra de comida casera saludable y de buen sabor, ofreciendo oportunidad de negocio a los cocineros apasionados y excelente experiencia a los comensales que buscan platos deliciosos y sanos hechos en casa.

4.4.2. Visión

Convertirnos en el aliado indispensable de los emprendedores gastronómicos que quieren hacer de su pasión por la cocina su forma de vida.

4.4.3. Objetivos del negocio

1. Aumentar en 20% las utilidades netas con respecto al año anterior.
2. Mantener los gastos administrativos por debajo de S/4,000 mensuales.
3. Incrementar el número de transacciones de un año a otro en al menos un 15%.
4. Crear y mantener una red de proveedores que brinden productos de calidad, al menos el primer año con más de 740 proveedores e incrementar año a año en un 15%.
5. Mantener al 90% de los emprendedores afiliados a MikuyEat con una calificación promedio trimestral de 3 a 5 estrellas por parte del comensal.

CAPÍTULO V: Planes de Acción

5.1. Plan Comercial

5.1.1. Objetivos de Marketing y Ventas

Objetivo 1. Dar visibilidad de la nueva aplicación móvil MikuyEat, posicionarlo en los principales buscadores digitales y redes sociales después de Glovo y Rappi, durante los dos primeros años en la ciudad de Lima Perú.

Objetivo 2. Culminar el primer año con 744 emprendedores afiliados.

Objetivo 3. Lograr una venta total 369,830 platos en el primer año de operación.

5.1.2. Segmento del Mercado

La publicidad de MikuyEat será dirigida por un lado a clientes comensales y por otro a los emprendedores que desean ofrecer ventas de comidas.

En primer lugar, se analiza el mercado de comensales o cliente finales. El servicio de pago será online siendo requisito que el cliente posea una cuenta de débito o tarjeta de crédito. En una encuesta (Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur [IPSOS], 2020) el 51% de peruanos están bancarizados al mes de junio del presente año, es decir 8.6 millones de peruanos y de ellos, el 44% usan las aplicaciones móviles para transferencia o pago de servicios y consumos, aproximadamente 3.2 millones entre 18 y 70 años de los estratos sociales ABC del Perú urbano. Finalmente, la misma encuesta indica que el 70% de los peruanos entre 18 y 35 años utiliza los aplicativos móviles para pedidos de comida, es decir 2'240,000 de comensales en Lima.

De este modo, para conocer cuál sería la participación de mercado de MikuyEat se consultó un informe de la cámara nacional de comercio del Perú ("El negocio de la comida vía Apps de delivery," 2020), donde se menciona a Glovo como la aplicación más utilizada en el Perú para los servicios de venta y envío de comida, la cual cuenta con más de 1'000,000 de usuarios que tienen instalado el aplicativo en su móvil. Por

otra parte, la empresa Rappi tiene en el Perú 2'000,000 de usuarios y la razón es que no solo está en la venta de comida, aparte tiene hasta 33 categorías adicionales, lo que permite tener más usuarios (Infomarketing, 2020).

A continuación, se muestra cómo eran de conocidos los aplicativos móviles para pedido de comida a inicios del 2020, el 48% de la población prefería y utilizaba Glovo como primera opción, en segundo lugar, Rappi con 13% y el resto de los proveedores recuerdan o utilizan de vez en cuando otras aplicaciones. En la Figura 36 se muestra un gráfico resumen con la participación de mercado de aplicativos móviles del mercado al año 2020.

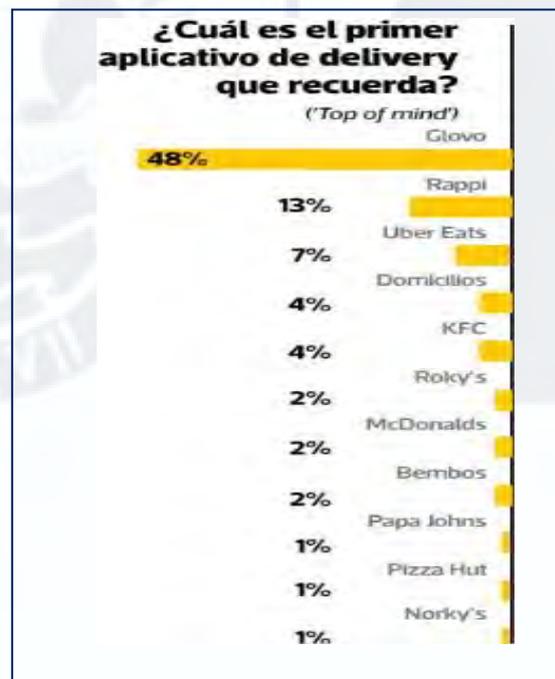


Figura 36. Participación de mercado de las empresas de delivery en Perú
Tomado de Arellano Consultores, 2019

En la Figura 37 se muestra la participación del mercado de los aplicativos móviles para pedidos de comida.

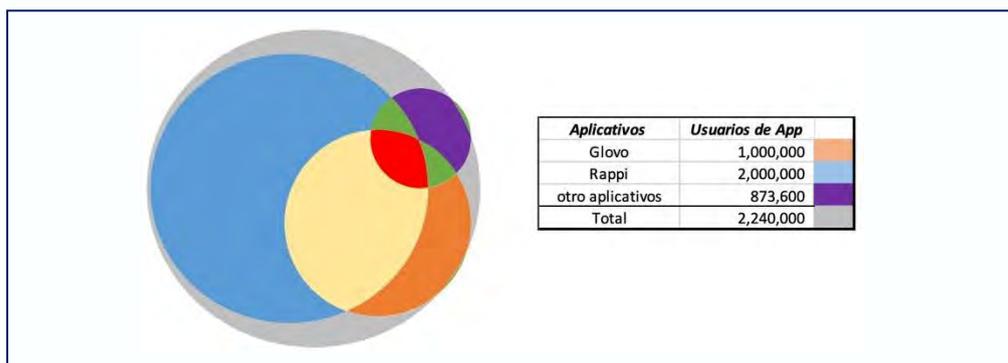


Figura 37. Cantidad de usuarios de Apps de las principales empresas de delivery. Tomado de Arellano Consultores, 2019

Los consumidores no tienen una preferencia exclusiva por un aplicativo, muchos tienen más de un aplicativo para solicitar pedidos de sus lugares favoritos, por esta razón la Figura 38 muestra cómo está distribuido el mercado con respecto a los usuarios que han descargado y la utilizan, se puede ver que hay usuarios que pueden tener muchas aplicaciones representada por la zona roja, o en el caso de que sólo sean usuarios de Glovo y Rappi por el área color crema. Los usuarios que sólo utilizan un aplicativo está representado por los colores mostrados en el recuadro. Para el año 2021, la empresa Glovo fue adquirida y cambia de nombre, ahora se llama PedidosYa; además aparecen otros aplicativos como Manzana Verde, Cornershop y para mediados iniciará operaciones la empresa chilena Justo.

De acuerdo a nuestra proyección financiera, el objetivo de afiliados a MikuyEat para el primer año de MikuyEat, es de 11,250 usuarios comensales afiliados al aplicativo móvil, con lo que se va a recuperar el capital invertido, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13.*Proyectado de la población que compra por delivery*

Market Share	Comensales	%
Mercado atendido entre Glovo y Rappi	2'000,000	89%
Otros	873,600	39%
MikuyEat	11,250	0.5%
Total, de Población que compra por Delivery	2'240,000	100%

En segundo lugar, el segmento de proveedores de comida que tendrá MikuyEat, está compuesto por todos los emprendedores que tienen talento culinario y buscan continuar o comenzar un negocio principal o alternativo de venta de platos de comida o postres, ya sea menú o platos especiales a la carta, dispuestos a ofrecer servicios dentro de un área geográfica predeterminada por ellos mismos y llevar los platos vendidos al domicilio de sus futuros clientes. Los proveedores deberán reunir las mínimas condiciones de sanidad en su hogar y superar la evaluación de un chef especializado que califique al emprendedor como un talentoso en la preparación de comidas nacionales o internacionales.

Según el último censo en el Perú (INEI, 2018) que se observa en la Figura 39, existe alrededor de 1'406,000 de personas que se dedican al sector de restaurantes y alojamientos, así mismo el 21% tiene un empleo formal, es decir 295,260 personas son profesionales cocineros o personal que trabaja en un restaurante. Después de la primera ola del Covid 19, se muestra en la Figura 38 el índice mensual de la producción del subsector de restaurantes (INEI, 2020), la cual disminuyó en 36.49%, es decir 107,740 cocineros o chefs quedaron desempleados en el Perú y son potenciales clientes que buscan un empleo donde puedan demostrar su talento. Para hallar el mercado potencial en Lima, se revisó otro informe del INEI del año 2013 donde se registraba 39,895 restaurantes en la capital. (INEI, 2013). El objetivo de MikuyEat es captar los mejores

Es necesario resaltar que los restaurantes de comida rápida de cadenas nacionales e internacionales trabajan con los aplicativos PedidosYa (antiguamente Glovo), Rappi y otros de menor participación de mercado, no existe exclusividad en muchos casos y sus platos pueden ser ofrecido en más de dos aplicaciones. Con respecto a los consumidores ocurre lo mismo, no utilizan un solo aplicativo móvil y continuamente descargan novedades y ofertas nuevas. En resumen, habrá clientes que sólo utilizan un aplicativo y otros que alternan entre 2 o más aplicativos en su móvil dentro de la demanda de consumidores de comida por aplicativo. A continuación, se revisa la participación de mercado de estos aplicativos.

PedidosYa tiene 1,000 establecimientos asociados para la venta de comida según un artículo publicado en la revista GanaMás (Meza, 2019) y Rappi más de 600 para el sector de comida. En un informe del diario El Comercio (Delgado, 2021) se menciona la presencia de un nuevo competidor que es capital chileno denominado Justo, el cual ya tiene 300 locales afiliados y posee el 3% del market share y buscan tener el 20% para fines del 2021, también indican que a finales del primer trimestre del 2021 será su lanzamiento del aplicativo similar a Glovo y Rappi y entre sus planes estratégicos han indicado cobrar comisiones entre 7 y 15% y ofrecer servicios en las 24 horas, similar que en Chile.

Para determinar el público objetivo de MikuyEat, se ha analizado variables del marketing estratégico como: lugar de residencia, NSE, edad y la variable sugerida en base a los estilos de vida de los consumidores. MikuyEat operará en base a dos segmentos, uno de ellos los emprendedores gastronómicos y el otro los consumidores directos de platos preparados elaborados por los emprendedores gastronómicos. Sobre los consumidores finales de MikuyEat se han considerado las siguientes variables:

Lugar de residencia. El aplicativo móvil MikuyEat se situará en Lima, esto debido a que Lima alberga a más de 9, 674,755 millones de habitantes, los cuales representan cerca del 29.7% de la población de Perú. Esto hace de Lima un distrito atractivo para promover el consumo de platos preparados, enfocado a ejecutivos con poco tiempo para cocinar (INEI, 2020).

Género y rango Edad. De acuerdo con la investigación de mercado realizada a comensales, no habría diferencia en cuanto al sexo, sin embargo, el rango de edad oscila entre las edades de 22 – 55 años, donde se destaca un gran número de consumidores potenciales con afinidad por el uso de aplicativos móviles y de redes sociales, con alta demanda de productos saludables y listos para consumir, tomando en cuenta que el 29% de los limeños tiene sobre peso y 18 % tiene obesidad. La preferencia se centraliza en los almuerzos los cuales son consumidos por casi todos los limeños con tendencias saludables, como por ejemplo inclusiones de ensaladas y tendencia a la práctica del deporte (IPSOS, 2019).

Nivel Socioeconómico: Del segmento de comensales, MikuyEat está enfocado al nivel socioeconómico B y C, el cual permitirá captar al 66% de la población de Lima Metropolitana, el NSE C representa un 44 % y el NSE B representa el 22%. Las personas entre los grupos del NSE B y C serán entonces personas con ingresos mensuales de 7,309 soles a 4,239 con un gasto promedio mensual en restaurante entre 100 soles y 66 soles. Adicional, serán consumidores de platos preparados ubicados en casas independientes y departamentos (Asociación peruana de empresas de Inteligencia de Mercado, 2020).

Para describir de manera apropiada cada aspecto considerado en la segmentación, se analiza el porcentaje de habitantes de la población de Lima Metropolitana, como indica en la Figura 40, en donde se caracteriza desde el nivel

socioeconómico A, B, C, D, E desde el año 2018, 2019 y 2020, centrándonos en la segmentación adecuada al desarrollo del aplicativo: niveles B y C.

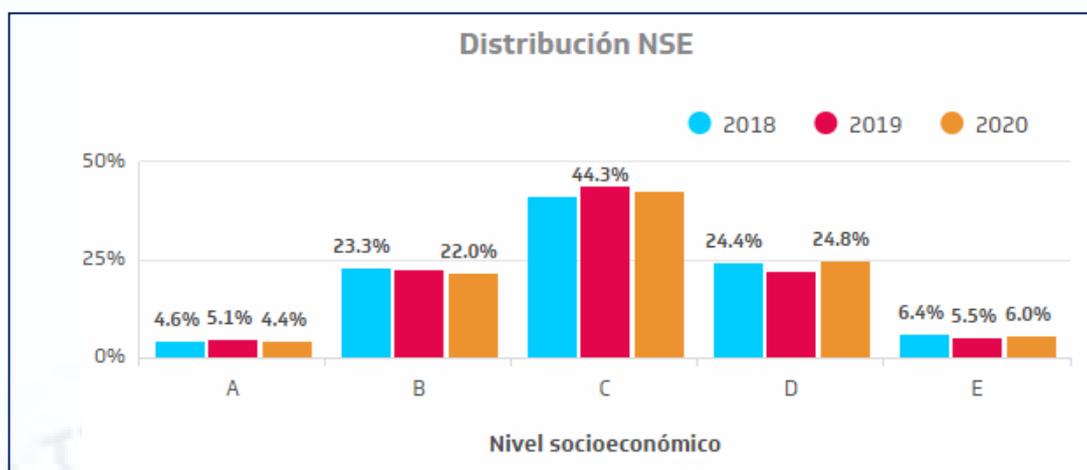


Figura 40. Distribución del Nivel Socioeconómico en Lima Metropolitana entre los años 2018, 2019 y 2020.

Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares del Perú” por la Asociación Peruana de empresas de Inteligencia de Mercado (ASPEIM), 2020. Recuperado de <https://app.klipfolio.com/dashboard#tab-0e12aaf956b6a6a8cf730652236cb141>

Por otro lado, en la Figura 41 se detalla el porcentaje de la distribución Socioeconómica desde un gráfico de torta, donde se diferencia al nivel Socioeconómico B y C con un 22 % y 43 % de la población de Lima Metropolitana, donde el aplicativo se enfocará.

Distribución NSE 2020

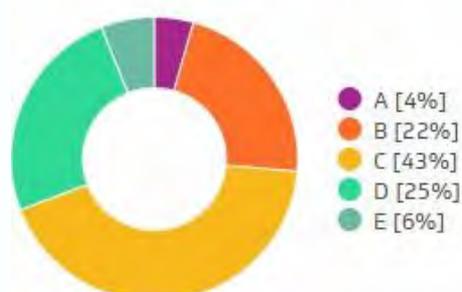


Figura 41. Distribución del Nivel Socioeconómico en Lima Metropolitana entre los años 2018,2019 y 2020

Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares del Perú” por la Asociación Peruana de empresas de Inteligencia de Mercado (ASPEIM),2020. Recuperado de <https://app.klipfolio.com/dashboard#tab-0e12aaf956b6a6a8cf730652236cb141>

Otra variable a analizar para segmentar son los estilos de vida de mujeres y hombres en Perú y Latinoamérica, lo cuales van más allá de la edad o nivel socioeconómico, es más bien una clasificación del comportamiento y preferencias del consumidor, como se detalla en la Figura 42 y Figura 43 dentro los cuales se observan estilos exclusivos para mujeres, como el estilo de vida de las modernistas y conservadoras, para el caso de hombres: Los progresistas y formalistas, además del estilo de vida con género mixto como los sofisticados y los austeros. Cada uso de estos estilos describirá las características personales de los individuos, ¿Cómo son?, ¿Qué hacen en sus tiempos libres?, ¿Qué y cómo compran?, además de sus expectativas a corto y largo plazo.

MikuyEat considera que los estilos de vida con mayor probabilidad de convertirse en futuros usuarios de la app son los estilos de vida de tipo sofisticados y las modernas, esto debido a que son más abiertos a nuevas ideas, liberales, buscan ganar dinero, se cuidan mucho, compran cosas innovadoras, explorando nuevos medios de pago y de comunicación, se informan respecto a los valores nutricionales de lo que comen.

Por otro lado, las modernistas, conformado enteramente por mujeres, con niveles de ingresos muy variados, pero con grandes sueños de emprender, poco tiempo para los quehaceres del hogar debido a su carga laboral, muy trabajadoras y pujanteras, gustan de realizar compras, les interesan los productos que les permiten ahorrar tiempo y esfuerzo en las tareas del hogar (Arellano Marketing, 2019).



Figura 42. Segmentación en base a estilos de vida en Lima Metropolitana en el 2020. Tomado de “Informe de los seis estilos de vida en Perú y Latinoamérica” por la Consultora Arellano Marketing. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>

Algunos tipos de estilos de vida pueden estar en varios niveles socioeconómicos al mismo tiempo, como lo indica la Figura 43, en donde se presenta que, al estilo de vida sofisticado, el cual está presente en el nivel A, B y C, los progresistas como un estilo de vida presente en todos los niveles socioeconómicos desde el A hasta E. Mientras que por el lado de los adaptados están presentes en todos los niveles socioeconómicos, así como los conservadores, sin embargo, el estilo de vida de los Austeros está presente solo en el nivel Socioeconómico D y E.



Figura 43. Segmentación en base a estilos de vida en Lima Metropolitana en el 2020. Tomado de “Informe de los seis estilos de vida en Perú y Latinoamérica” por la Consultora Arellano Marketing. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>

Sobre los emprendedores gastronómicos de MikuyEat se han considerado las siguientes variables:

Nivel Socioeconómico y Rango de edades: MikuyEat se enfoca en buscar y seleccionar aquellas personas no empleadas o inactivas en el sistema laboral peruano y o aquellos restaurantes informales, quienes a la fecha están dedicados a la venta de preparación de platos a través de redes sociales, sin considerar las leyes de salubridad. Como lo indica la Figura 44, donde se caracteriza a la población económicamente activa del Perú entre los años 2007, 2016 y 2017, en base a variables como sexo, grupos de edad, nivel Educativo, además se determina los incrementos anuales y variación porcentual., en el caso de la población Económicamente no Activa sólo en el 2017 el Perú ha llegado a ser entre los rangos de edad de 25- 59 años, 3'068,900 de personas entre hombres y mujeres con un 45 % dedicados a los quehaceres del hogar en su mayoría mujeres 59,4% (INEI, 2017).

Principales características	2007	2016	2017	Incremento promedio anual 2007- 2017 (Miles de personas)	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2007-2017	Incremento promedio 2016- 2017 (Miles de personas)	Variación porcentual (%) 2017/2016
Total	5 284,7	6 497,9	6 555,9	127,1	2,2	58,0	0,9
Sexo							
Hombre	1 712,2	2 185,4	2 253,2	54,1	2,8	67,8	3,1
Mujer	3 572,5	4 312,6	4 302,7	73,0	1,9	-9,9	-0,2
Grupos de edad							
14 a 24 años	2 560,5	3 090,6	3 088,9	52,8	1,9	-1,7	-0,1
25 a 59 años	1 641,6	1 990,1	1 986,3	34,5	1,9	-3,8	-0,2
60 a 64 años	209,7	248,8	271,4	6,2	2,6	22,6	9,1
65 y más años	872,8	1 168,4	1 209,3	33,6	3,3	40,9	3,5
Nivel educativo							
Primaria 1/	1 561,7	1 667,8	1 636,0	7,4	0,5	-31,7	-1,9
Educación secundaria	2 748,2	3 356,5	3 391,3	64,3	2,1	34,8	1,0
Superior no universitaria	424,6	579,8	583,9	15,9	3,2	4,2	0,7
Superior universitaria	549,8	893,1	943,9	39,4	5,6	50,8	5,7
No especificado	0,3	0,8	0,8	-	-	-	-

Figura 44. Población Económicamente no Activa del Perú por el Instituto de Estadística e Informática, 2017.

“Informe de indicadores de empleo e Ingreso por departamento”

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

Por otro lado, en Lima en la región 1, conformada por los 43 distritos, en el 2017 el número de personas inactivas ha sido del 1'038,600, de los cuales Lima representa el 22% al 30% (INEI 2017), adicional es importante detallar que del total de población no activa se tiene una distribución en función de su ocupación, como se indica en la Figura 45, el 45% se dedica a los quehaceres del hogares, aquí se destaca que esta población sería uno de los objetivos del aplicativo para convertirse en futuras o futuros emprendedores gastronómicos, sin embargo hay parte de esta población que no serán partes de los objetivos debido a que por ejemplo el 35% estudian, 9.6% enfermo o incapacitados, 5.3% con pensiones y otro 5% no definido.

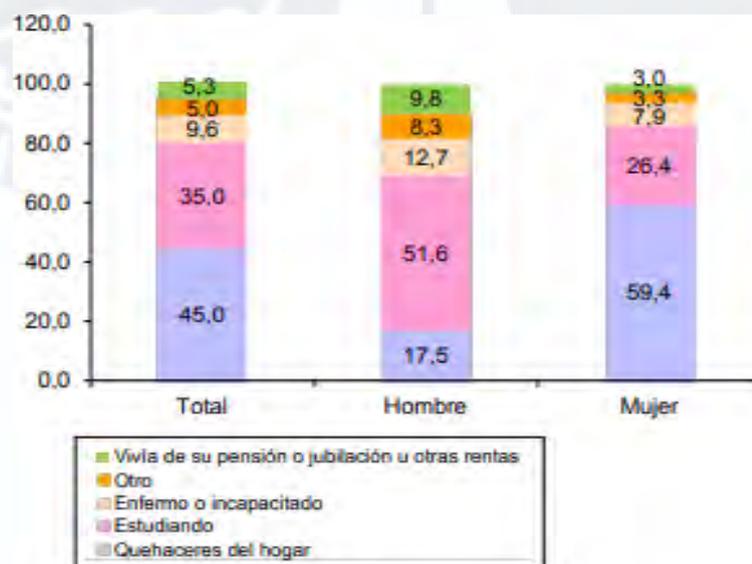


Figura 45. Población Económicamente no Activa del Perú en base a su ocupación por el Instituto de Estadística e Informática, 2017

“Informe de indicadores de empleo e Ingreso por departamento”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

5.1.3. Buyer Persona

Emprendedor. Abraham es un profesional que busca un segundo empleo porque su salario como contador público no compensa sus gastos, tiene dos hijos en el colegio y su esposa Kathy es ama de casa. Abraham vive en Jesús María, vive en un departamento propio. Dentro de sus pasatiempos, Abraham cocina y es muy halagado por toda su familia y amigos porque posee un talento increíble preparando comidas del mar. Últimamente, se animó a vender ceviche a sus amigos, ofreciendo ofertas mediante el aplicativo whatsapp, y le fue bien, pero siente que pudo haber vendido más, sólo que no tiene muchos contactos y temía que se perdiera la comida por si no lograba venderlo.

Consumidor. Ricardo es padre de dos hijos y junto con su esposa Jenny trabajan en diferentes profesiones, él su esposa hacen teletrabajo o salen a sus oficinas en las veces que se les es necesario. Ambos padres de familia tienen dificultad de tiempo para cocinar, por lo que una vecina, les vende menú de lunes a viernes, tanto el almuerzo y la cena, los fines de semana se ven en la obligación de cocinar o pedir comida rápida, ya que la señora que les provee comida no prepara comida en esos días. Ricardo es amante de la comida casera y no se siente a gusto con la oferta culinaria que consume, así mismo sienten que pueden aprovechar en comer comida más sana los fines de semana, pero ven que no tienen tiempo para ir a un restaurante y al mismo tiempo no lo hacen por el temor al contagio de Covid-19.

5.1.4. Embudo de Personas

El objetivo de MikuyEat es captar usuarios proveedores y comensales del aplicativo móvil. Para la etapa de desarrollo, se tendrá publicidad en las dos categorías principales de las redes sociales: Contenido orgánico y *Paid Media*. Con el primero, MikuyEat busca posicionar la marca de forma natural y no invasiva con lo que se

logrará una mejor relación con los clientes potenciales, enganchar al público objetivo, tener presencia en las redes sociales y aumentar la imagen de la marca. Esta etapa tiene un menor costo que el *Paid Media*, sin embargo, el proceso es lento y los resultados se ven en el largo plazo según la estrategia que se adopte.

En el *Paid Media*, la publicidad es pagada y es donde MikuyEat invertirá más y los costos para invertir en publicidad de las redes sociales dependen de muchos factores entre los que destaca: la plataforma a utilizar como por ejemplo Facebook, Instagram, YouTube o Tweeter entre otros, el perfil de los clientes, el alcance y sector a donde se apunta, el producto o servicio ofrecido y la inversión total o presupuesto máximo que se hace para acercarte al público objetivo. De esta manera, muchas empresas publicitarias mencionan que los precios para publicidad en las principales redes sociales pueden variar entre 500 y 1,500 dólares americanos mensuales en promedio; ya sea para un lanzamiento de producto, campaña o temporada o promoción. No obstante, hay empresas que realizan inversiones mensuales mucho más elevadas, porque saben que la rentabilidad generada en las ventas sobrepasará la inversión en publicidad. Cada plataforma tiene un funcionamiento particular de publicidad y el costo en cada uno de ellos se calcula según unos parámetros que determinan el precio final como: CPM [costo por mil impresiones], CPC [Costo por clic], CPV [Costo por Visualización] y CPA [Costo por Adquisición].

Según De Matías (2018), para conseguir clientes potenciales o también denominados leads, una de las herramientas más efectivas es el embudo de ventas, donde las redes sociales atraen a tu público objetivo hacia la publicidad, cada lead es cobrado a la empresa. El costo del lead en Facebook puede estar entre 0.5 a 1.3 dólares americanos y en Instagram entre 0.7 a 1 dólares americanos.

Los leads no significa necesariamente que las personas van a comprar el producto o servicio, ya que siempre hay curiosos que ingresan por interesarles el tema, leen la información para conocimiento y nada más, es decir no se concreta la venta; también puede tratarse de una persona muy interesado en comprar y está en el proceso de evaluación, y está muy cerca de comprarlo si cumple sus expectativas y lo ve como mejor opción frente a otras, por esta razón, los publicistas han observado en la plataforma de Facebook, que del total de leads que se obtienen según la inversión realizada, sólo el 3% del total logra comprar el producto, quedando postergado o nula la intención de compra del resto de leads.

Según los resultados de una investigación experimental (Lambrecht & Tucker, 2013) el retargeting permite que las empresas vuelvan a atraer a los consumidores y aumentar clientes, la cual dependerá de la estrategia de marketing que se ejecute. Según un artículo de la revista de la consultora de marketing online xplora (Mir, 2017), el 26 % de clientes vuelven a evaluar la oferta retornando a la página web. Para nuestra proyección, se asume un escenario conservador donde MikuyEat recuperará sólo el 4 % de leads restantes a partir del segundo mes del lanzamiento.

El equipo de marketing tendrá un presupuesto de 5,000 nuevos soles mensuales en promedio para publicidad, la estrategia es invertir los primeros cuatro meses para atraer comensales, a partir del quinto mes o primer año de operación, se invierte en publicidad para atraer emprendedores o chefs, también podría ser intercalado cada mes la inversión.

Por último, en la etapa de desarrollo, el presupuesto para la generación de leads de los emprendedores o consumidores será intercalado cada mes según los resultados obtenidos en Facebook o Instagram. La publicidad de la marca tiene menos costo y es tomado en cuenta desde la creación de la *fan page*.

A continuación, se muestra el embudo de ventas donde se emplea la red social Facebook e Instagram para atraer a los emprendedores y consumidores, por ser el canal de mayor uso para el público objetivo de MikuyEat.

En la Figura 46, se muestra el alcance de audiencia de emprendedores, que con la publicidad debe llegar de 3,300 a 9,500 personas y busca filtrar sólo a emprendedores cocineros, de esta manera se estima que sólo se pueda captar entre 20 a 57 clientes (leads) diariamente. Finalmente, se estima que sólo el 3% pueda afiliarse, es decir, entre uno a dos emprendedores diarios, es decir una captación mensual entre 30 a 60 emprendedores. Para las proyecciones se asume el escenario menos favorable es decir 30 emprendedores. Por último, realizando las campañas de remarketing y retargeting se podría recuperar el 26% de los leads restantes, MikuyEat de manera conservadora considera 4% de recuperación con campañas, recuperando 32 clientes adicionales que hacen un total mensual de 62 emprendedores captados cada mes como mínimo.

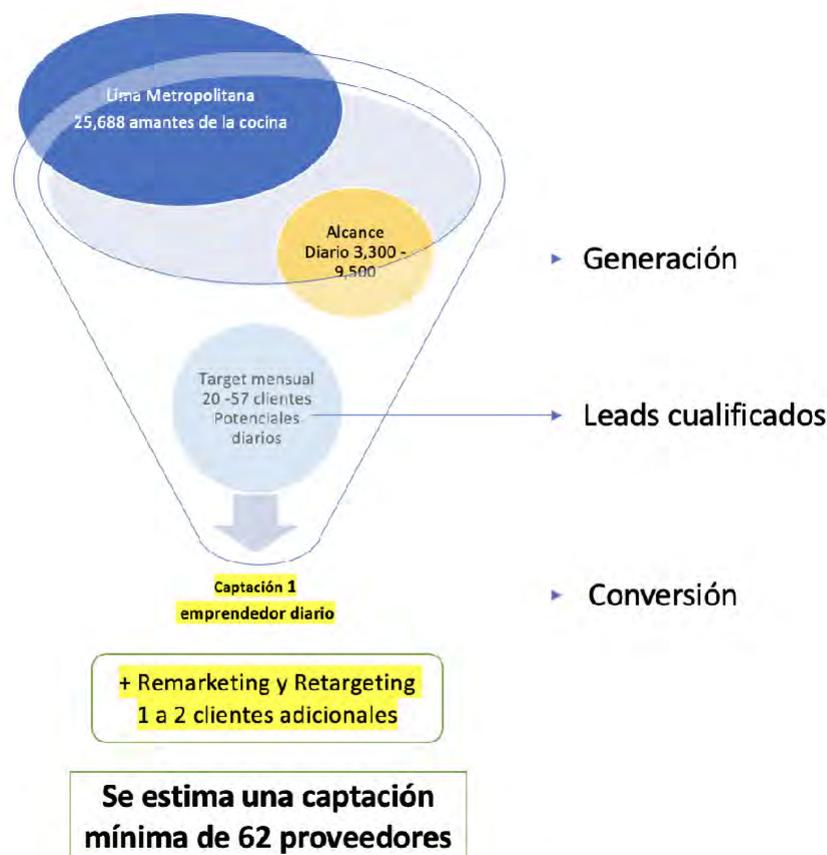


Figura 46. Estimación de embudo de ventas para MikuyEat en sus tres etapas. Adaptado de Datos estadísticos de blog de Ortiz (2020)

Para la captación de consumidores se muestra en el apéndice H el embudo y alcance para hacer conocido la aplicación y este pueda gratuitamente descargarse. El objetivo es hacer que cada afiliado realice más de un pedido al mes, es decir cada pedido es un plato o menú. Se estima que el primer mes se captará 2,370 afiliados, pero sólo se venderá 1,860 platos, no obstante, con la publicidad y promociones más la calidad del servicio en general de cada emprendedor, la frecuencia de pedidos por afiliado debe ser mayor y así resultar en ventas un total de 66,960 platos al año.

A continuación, en la Tabla 14 se muestra las proyecciones de clientes que se consiguen mensualmente con las campañas de marketing y retargeting. Por otro lado, con esta mínima afiliación de emprendedores, más los resultados obtenidos en las

5.1.6 Políticas de Precios

En base a lo que menciona Rosa, Rondán y Díez de Castro (2020) se debe establecer los objetivos de las políticas de precio en relación con los objetivos estratégicos de largo plazo de MikuyEat, las cuales son rentabilizar la inversión del capital y obtener una participación en el sector de venta de comida online. Para ello, se ha calculado la relación que debe haber entre los costos de inversión y la proyección de platos vendidos al finalizar el segundo año, considerando a los competidores que tienen el mismo modelo de negocio y las reacciones que nuestro cliente pueden tener por nuestro servicio. A continuación, empezamos a detallar los costos de la inversión.

En primer lugar, el aplicativo móvil tiene un costo de desarrollo y mantenimiento valorizado en S/. 150,000 nuevos soles, aparte con el costo de operación y servicio, el total asciende a unos S/. 270,000 nuevos soles para el funcionamiento en la primera fase de lanzamiento que será de dos años. Dentro de esta estructura del capital, todos los costos son fijos y se mantienen independientes al volumen de afiliados y usuarios que se logró alcanzar en los dos primeros años de operación, consiguiendo un flujo de caja en ascenso que permitirá dar ganancias desde mediados del segundo año.

En segundo lugar, los competidores directos de MikuyEat a cambio de los servicios prestados por sus aplicativos móviles, cobra una comisión por cada plato vendido de sus emprendedores afiliados, una opción atractiva y aceptada por muchos restaurantes y obtenida de las encuestas. Este ingreso monetario de la comisión es variable y está en función de la calidad de los platos vendidos, el servicio de envío de los proveedores, la experiencia con el aplicativo móvil de todos los clientes y emprendedores y finalmente de la efectividad de la publicidad y marketing en

conseguir proveedores y consumidores. Los servicios de envío a domicilio son realizados por los propios emprendedores y añaden un costo adicional que es aceptado por el consumidor según los resultados de encuestas.

MikuyEat como todo aplicativo móvil, estará disponible para ser descargado gratuitamente desde internet por el consumidor, su uso no tiene un precio, sin embargo, se solicita a los clientes que se registren para poder hacer sus pedidos, con lo cual se genera una base de datos con los que se pretende fidelizar a los consumidores y hacer del aplicativo el preferido para el pedido de platos hechos en casa.

Como menciona Rosa, Rondán y Díez de Castro (2020) el objetivo de las políticas de precio es mantener una comisión fija, puesto que la estrategia de MikuyEat es de diferenciarse del resto de competidores y con ello lograr en el corto plazo, recuperar el capital de los inversionistas, para reinvertirlo y potenciar el software y poder atender a más clientes. Para ello dentro de la estrategia de la organización, en la fase de lanzamiento iniciaremos con una comisión menor a la de la competencia y esta permanecerá durante la fase de crecimiento, que será durante la expansión al resto de ciudades del Perú. Posteriormente en la fase de madurez, la internacionalización permite adaptar nuestro modelo con comisiones más altas según el territorio; finalmente en la fase de declive, el precio se evaluará, mientras se decida vender el negocio o repotenciar la empresa.

5.1.7 Marketing Mix

La definición y combinación adecuada de las cuatro variables que componen el Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción) en el diseño de una estrategia de marketing permitirá llegar al segmento de clientes deseado. El empleo

de estas cuatro variables, vigentes desde hace décadas, se ha adaptado al comercio electrónico y al cliente que busca la mejor experiencia de compra (Jindal, Zhu, Chintagunta & Dhar, 2020). Según Chaffey, Smith & Smith (2013) indican que las cuatro Ps han evolucionado y se transforman en las cuatro E's (Experience, Every Place, Exchange, Evangelism) un concepto introducido por Rothery en el 2008 y que a continuación será tomado en cuenta para desarrollar MikuyEat.

Producto o Experiencia. Según Grande (2014) en las empresas de servicio los clientes buscan una experiencia que les permita tangibilizar el producto, como puede ser una decoración agradable, una atención exclusiva o servicios que sobrepasan las expectativas del mismo cliente; por ello el producto ya sea un bien o servicio, debe tener un diseño que ofrezca la mejor experiencia al consumidor (Ortegón-Cortazar & Rodríguez, 2016).

Hoy en día, los clientes que tienen deseos de desayunar, almorzar o cenar en su domicilio, buscan que sus pedidos sean llevados lo más pronto posible o a la hora pactada, el sabor sea delicioso, tenga una buena presentación el empaque y el repartidor este protegido cumpliendo todas las normas de higiene y seguridad. Por ello antes de hacer el pedido, los clientes conocen y pueden encontrar una variedad de ofertas en aplicativos móviles o internet para elegir la empresa donde tienen más confianza en la calidad del plato y la modalidad del pago que se ajuste a ellos.

MikuyEat ofrece el servicio de publicidad y marketing para incrementar la venta de platos de comida a todos los proveedores emprendedores, llámese amas de casa, cocineros, aficionados o restaurantes. MikuyEat contará con tres herramientas diferenciadoras para garantizar el servicio: (a) Plataforma con aplicativo móvil funcional completa y fácil de usar, (b) Servicio de MikuyEat dedicado exclusivamente al seguimiento y control permanente a los proveedores y

consumidores del aplicativo, y (c) servicio de marketing digital y tradicional para atraer a los futuros emprendedores y clientes.

La plataforma web y el software del aplicativo móvil han sido diseñado para que sea fácil, rápida y seguro al finalizar todo el proceso del pedido, y lo más importante que sea recomendable por todos los consumidores cuando terminen de degustar los platos que ofrecemos. En cuanto a los beneficios que obtienen los proveedores, MikuyEat brinda opciones para configurar y personalizar la publicidad en la plataforma, con imágenes pre configuradas que el aplicativo ofrecerá, de esta manera podrán publicar ofertas y promociones a diferencia de otros aplicativos que viene predeterminado y el proveedor no tiene control sobre este. Por último, los pagos se hacen a través de pasarelas de pagos con amplia experiencia en aplicativos.

En segundo lugar, como parte del servicio diferenciador de MikuyEat, se contará con personal profesional en el ámbito de la ingeniería alimenticia y chefs que afilian y asesoran a los nuevos proveedores. MikuyEat admite a un proveedor nuevo después de aprobar el proceso de salubridad como requisito esencial para vender platos por MikuyEat. Posteriormente, la calificación que recibe cada proveedor de comida de sus consumidores es monitorizado por medio del aplicativo para controlar el servicio de los proveedores y mejorar la experiencia de los consumidores. Las recomendaciones de los propios usuarios y el registro de quejas son factores que determinan la continuidad de contrato con algún proveedor. La experiencia del cliente con el aplicativo MikuyEat, debe ser recordado y recomendado como la única empresa que todo el año está pendiente de la alimentación sana de sus clientes y tiene los mejores talentos de la ciudad en preparar platos deliciosos al precio justo.

Precio o Exchange. MikuyEat en un contexto de economía colaborativa, propone un precio de venta de 15 nuevos soles por cada plato hecho en casa, la cual

tendría aceptación en los consumidores según los resultados de la encuesta descritos en la Tabla 19 y busca el equilibrio entre precio y calidad.

Con respecto al precio a emprendedores, otros aplicativos móviles como “BuenPlato” y “Tappers” reciben una comisión de 12% por cada plato vendido, mientras que en España las comisiones de Glovo está entre 20 y 40% (Casal, 2019). MikuyEat no cobrará por delivery y logra un ROE aceptable con una comisión similar a la de otros aplicativos móviles.

Plaza o *Every Place*. Es el tercer factor importante en el Mix de Marketing, la Plaza o lugar, el cual ha evolucionado a “Cualquier Lugar” o estar presente en todos los lugares donde pueda interactuar con sus clientes, la omnipresencia engloba las facilidades que se le debe dar al cliente para que conozca a MikuyEat y a la vez la empresa lo encuentre a través de todos los canales de comunicación que hay disponibles.

MikuyEat es un aplicativo que iniciará operaciones en Lima y su modelo es escalable a nivel nacional e internacional. El departamento de Marketing y Publicidad de MikuyEat trabajará con el Marketing Digital para hacer crecer la marca y buscar performance y ventas a través de todos los canales digitales, posteriormente a partir del segundo año el Marketing Tradicional podría ayudar a la expansión y consolidación de la empresa.

El cliente puede usar el aplicativo MikuyEat descargándolo de internet o desde las apps Store de su móvil, la aplicación, la cual es única tanto para emprendedores o clientes. Luego de registrarse los clientes, ya pueden programar sus pedidos y hacer los pagos desde el aplicativo y disfrutar de su pedido. En caso, sea un emprendedor, MikuyEat lo guía desde la afiliación en adelante, pasando por una

experiencia de aprendizaje con nuestro auditor chef y el acompañamiento de MikuyEat durante todo el crecimiento de su negocio.

El consumidor o cliente de MikuyEat podrá recibir su pedido del mismo proveedor cada vez que realiza su pedido, dentro de las medidas de seguridad e higiene que están vigentes. El cliente recibe los platos en un envase con material ecológico que no altera el sabor y calidad del plato.

Promoción o Evangelización. Es la última P del Mix, y ha evolucionado a la palabra Evangelización, que busca convertir en un Fan de la marca a todos sus clientes, fidelizarlo y ellos recomienden a otros la marca y el aplicativo.

El propósito de MikuyEat es que los clientes sean atraídos de forma natural, sin ser invasivo e intrusivo la publicidad, para ello se trabajará mucho con el posicionamiento orgánico en los buscadores de internet para que poco a poco se construya la marca y la fan page que se va a crear tenga grabada todas las experiencias buenas de los clientes, dando seguridad a los futuros clientes de afiliarse.

Así mismo, el departamento de Marketing diseñará una fan page, donde habrá artículos y videos permanentes, con contenidos atractivos tanto para consumidores y clientes.

Por último, la segmentación que se empleará durante los primeros meses de operatividad premiará a nuestros primeros proveedores para poder recibir retroalimentación y corregir con ellos algunos procesos que no sean buenos para el consumidor.

5.1.8 Estrategias de marketing digital

Se ha considerado utilizar las siguientes estrategias que permitirán atraer tráfico, potenciales clientes y finalmente, clientes fidelizados.

Marketing de contenido. Se basa en crear contenido de interés o que aporte valor al público objetivo. Este contenido debe ser relacionado al producto o servicio que se desea vender. Puede ser distribuido por medio de redes sociales, videos, infografías, blogs, tutoriales, etc. (Taiminen & Karjaluo, 2015). Factores que se deben considerar son aquellas enfocadas en instruir, informar, divertir, emocionar, lo que conlleve a obtener un contenido de calidad específico para cada segmento de clientes que se busca atraer, esto va generar que el potencial cliente sea el que busque más información sobre la empresa (Iturralde, 2015). Esta estrategia de marketing que busca atraer de forma no invasiva a los potenciales clientes se puede usar en el caso de MikuyEat para informar los beneficios de pertenecer a esta plataforma digital, esto puede ser explicado en videos, infografías, artículos en blogs de forma didáctica y atractiva visualmente. Por lo cual se considera crear contenido sobre lo siguiente: beneficios de comer bien, recetas, clases de cocinas, explicación del valor nutricional de cada plato de comida, la importancia del reciclaje, entrevistas a los emprendedores gastronómicos y referentes de la cocina, entre otras propuestas que sean del agrado de los potenciales clientes y los clientes fidelizados.

SEO. La optimización en motores de búsqueda (SEO) o posicionamiento en buscadores de páginas web permite que una página aparezca dentro de los primeros lugares de la búsqueda sin realizar pago alguno, es decir, de forma orgánica (Kotler, Cao, Wang, & Qiao, 2020). Para lograr que Mikuyeat cuente con visibilidad prioritaria en los buscadores, sobretodo en Google, se tendrá a un especialista encargado del SEO de la página web y esta será creada de una manera atractiva para que los potenciales clientes visiten y naveguen en la página. Además, se emplearán las diversas estrategias SEO como son utilizar las palabras o frases claves relacionadas al rubro del negocio, correcto uso de las etiquetas, URLS, enlazar todas

las páginas de la web, crear un Sitemap, adjuntar botones directos para compartir la información en las diversas redes sociales, crear un blog y mantenerlo con contenido de importancia para el público objetivo (Fleishner, 2020). En el caso de MikuyEat se hará uso de palabras o frases claves como: comida casera, comida típica, platos preparados hechos en casa, delivery de comida casera, y palabras o frases similares. Esto contribuirá a posicionar la página web de la empresa, además, si se considera que la búsqueda online en el reparto de comida a domicilio ha aumentado en más de 180% en Perú desde el inicio de la cuarentena (Guzmán, 2020).

Redes sociales. El alcance de las redes sociales es masivo y se emplea no solo para difundir información o conocimientos, sino más bien para entretener y comunicarse directamente con la empresa y este con los clientes o potenciales clientes (Iturralde, 2015). Para MikuyEat es clave contar con las principales redes ya que el segmento al que apunta usa frecuentemente las redes sociales como Facebook, WhatsApp, Youtube e Instagram (Ipsos, 2020). A través de estas redes sociales se tiene planeado promover la marca, los productos, generar contenido de valor e interactuar con los seguidores. Se ha escogido Facebook como la red social por la cual se promocionará previo pago las bondades de ser cliente de MikuyEat para atraer los clientes que harán sostenible el negocio. Además, el beneficio de emplear esta red es que permite segmentar al público objetivo que se quiere dirigir la publicidad y obtener las estadísticas de cada promoción realizada.

Email marketing. Es otra estrategia que permite fidelizar a los clientes y convertir a los leads en clientes. Para ello se cuenta con una base de correos electrónicos que han sido brindados de forma voluntaria y con el consentimiento de ser utilizado para enviar correos electrónicos por parte de la empresa. De esta forma se podría promocionar nuevas promociones a los clientes, enviar un boletín

informado las novedades de la marca, felicitaciones por cumpleaños, etc. Esto para mantener una relación cercana con el cliente. MikuyEat, también procurará personalizar los correos de forma que no sea considerado como spam, sino que envíe información que le interese al cliente o lead y se convierta en una futura venta.

Seguimiento de las estrategias del marketing digital. Es importante evaluar cómo va la respuesta antes las acciones que se han planeado para generar leads y fidelizar clientes. Uno de los beneficios del marketing digital es que se puede medir la interacción de los usuarios ante cada acción que se desarrolla en los medios digitales y estas herramientas que permiten ver los indicadores son gratuitas. Es el caso de Google Analytics que muestra indicadores relevantes como la cantidad de visitas, visitantes únicos, porcentaje de rebote, cuánto tiempo permanecen en la web de la empresa. Así mismo, las redes sociales ofrecen indicadores del alcance de las promociones pagadas que se realizan, la cantidad de visualizaciones, likes, y comentarios que se realizan. Estos indicadores permiten ajustar la estrategia y/o mejorar el contenido digital.

5.2. Plan de Operaciones

Objetivos operacionales

El objetivo del siguiente plan de operaciones es:

- Diseñar el esquema del servicio ofrecido a los comensales, para transmitir la marca MikuyEat, obteniendo un incremento de clientes en un 15% al año.
- Cumplir con los tiempos de atención de los pedidos definidos en el aplicativo móvil, teniendo más de un 90% de calificación de parte de los comensales de un nivel aceptable hacia adelante.

- Evaluar mensualmente a los emprendedores que tengan quejas y reclamos de parte de los comensales minimizando en un 80% estos por emprendedor.
- Garantizar la funcionalidad del aplicativo 24x7 teniendo una disponibilidad del 99% al año.

5.2.1. Diseño del Producto

Para el diseño del producto se realiza los siguientes prototipos para la utilización del consumidor y del proveedor de comida, definidos en el Apéndice B.

A continuación, se realiza la especificación de los requisitos funcionales y no funcionales del aplicativo.

Requerimientos funcionales de la App:

1. La aplicación debe permitir el registro de usuarios.
2. La aplicación debe proveer un sistema de login para usuarios.
3. La aplicación debe permitir encontrar a los proveedores más cercanos, ingresando el rango de distancia y por defecto tendrá una distancia de 1 km.
4. La aplicación debe permitir realizar a los usuarios búsqueda de platos colocando el nombre del plato.
5. La aplicación debe permitir seleccionar el plato o los platos deseados, la cantidad de cada uno.
6. La aplicación debe permitir al consumidor seleccionar entre las diversas formas de pago y conectar a la pasarela de pago para que los usuarios puedan realizar el pago en línea.
7. La aplicación debe permitir el ingreso de la dirección de entrega del pedido.
8. La aplicación debe permitir la geolocalización automática de la ubicación del usuario.

9. La aplicación debe permitir realizar el pago, redireccionando a la pasarela de pago y poder realizar el pago.
10. La aplicación debe permitir calificar al proveedor, mediante estrellas, siendo de 1 al 5, la calificación, cuando sea 1 es la más baja y 5 la más alta.
11. La aplicación debe permitir insertar comentarios sobre el servicio del proveedor.

Requerimientos no funcionales de la App:

1. La aplicación deberá garantizar un buen manejo del acceso concurrente de múltiples usuarios.
2. La aplicación móvil deberá tener una interfaz amigable e intuitiva que facilite la navegación a través de esta.
3. La aplicación deberá ejecutarse en los dispositivos Android y Apple.

Además, en la Tabla 15 se detalla las especificaciones técnicas que se necesita para el desarrollo del aplicativo.

Tabla 15.

Especificaciones técnicas de la tecnología cloud requerida

Tecnología	Descripción
Cloud Firestore	Base de datos NoSQL en nube
- 500 gb disco duro	Servidor Físico en nube
- 4gb RAM	Servidor Físico en nube
Lenguaje de programación PHP	Para la página web
Lenguaje de programación DAX - Flutter	Para el aplicativo móvil
Cloud Storage	Servidor de almacenamiento
- 500 gb disco duro	
App Engine	Plataforma para desplegar aplicaciones
Cloud Function	Funciones como servicio

5.2.2. Diseño de Procesos

En esta sección se describe los procesos de negocio de la empresa y el proceso de la plataforma.

5.2.2.1. Diseño de procesos de la empresa MikuyEat

En esta parte se muestran los procesos principales y secundarios para la operatividad del negocio, como se detalla en la Figura 47, en donde se desarrolló el mapa de procesos, definiendo a las áreas clave para el desarrollo del negocio como son: Logística, Operaciones, Ventas, Marketing, y Post Venta, detallando etapas de procesos dentro de cada una de las áreas, como son la recepción de solicitudes de afiliación, reclutamiento y selección de los proveedores de comida las cuales forman parte de la logística de entrada, para pasar al registro, formalización de los proveedores de comida, diseño del perfil de proveedores e inducción de los proveedores de comida, los cuales son procesos que forman parte del área de operaciones, pasar posterior pasar por el área de ventas con la etapa de pago de los proveedores de comida y marketing, con la etapa de generación de publicidad y envío de promociones, para finalmente pasar al área de post venta con la atención de consultas y seguimiento de los proveedores de comida .

Recursos Humanos		- Selección y contratación - Formación y desarrollo		- Política salarial - Estructura organizativa de RRHH					
Tecnología		- Mejoras en productos y procesos - Inversiones en sistemas de control y gestión							
Administración		- Materiales de oficina - Políticas de compras		- Negociación con proveedores					
Logística Entrada	Operaciones				Ventas	Marketing	Postventa		
Recepción de solicitudes de afiliación	Reclutamiento y selección de proveedores de comida	Registro y formalización de los proveedores de comida	Diseño del perfil del proveedor de comida	Inducción de los proveedores de comida	Pagos a los proveedores de comida	Generación de Publicidad en redes sociales	Envío de Promociones	Atención de consultas y reclamos	Seguimiento y control de proveedores de comida

Figura 47. Mapa de procesos de la empresa MikuyEat

En la Figura 48, se muestra de forma gráfica los procesos claves de la empresa MikuyEat, desde la recepción de solicitudes de emprendedores para su afiliación a la plataforma, la evaluación, capacitación de los proveedores de comida, generación de campañas de marketing y su servicio postventa.



Figura 48. Procesos claves de la empresa MikuyEat

Dentro de los procesos veremos a las áreas de soporte que se consideran clave, recursos humanos, administración y tecnología de la información, cada una de las cuales estará dando soporte a cada proceso dentro del aplicativo y fuera de este si es necesario. A continuación, se describen cada uno de los procesos:

Como etapa inicial para el desarrollo del aplicativo se sugiere la recepción de solicitudes de afiliación, en donde se describen cada sub etapa con el fin de cubrir cada requisito necesario para convertirse en un emprendedor gastronómico apto para ser parte del aplicativo y ofrecer sus platos de calidad a consumidores interesados por consumir platos caseros y saludables (ver Tabla 16).

Tabla 16.

Recepción de solicitudes de afiliación

Actividades	Descripción
1. Verificación de solicitudes a través de redes sociales o correo electrónico.	La verificación del proceso implica, recopilar y ordenar las solicitudes de emprendedores, todo este proceso se realizará a través de correo electrónico. Se procede a armar data de base de datos de los emprendedores.
2. Envío de información de los requisitos por correo.	Se procede a responder las solicitudes enviando por correo las bases de la selección. En él se visualiza los requisitos.
3. Recepción de la información de requisitos	Validando el llenado y cumplimiento de requisitos iniciales. Generalmente se reciben fotografías de la cocina donde se preparan los platos preparados, estas son evaluadas en base a un <i>check list</i> y calificadas por juicio de expertos, además de los datos personales que incluye pruebas psicológicas a los solicitantes y fotografías de un plato destacado por el emprendedor. Cada aspecto es valorado y <u>evaluado.</u>

Para mostrar de una manera más clara cada una de las etapas descritas líneas arriba se esquematiza haciendo uso de un diagrama de flujo como indica la Figura 49, la verificación de solicitudes, envío de información de los requisitos por correo y recepción de información en un mismo diagrama de flujo integral.

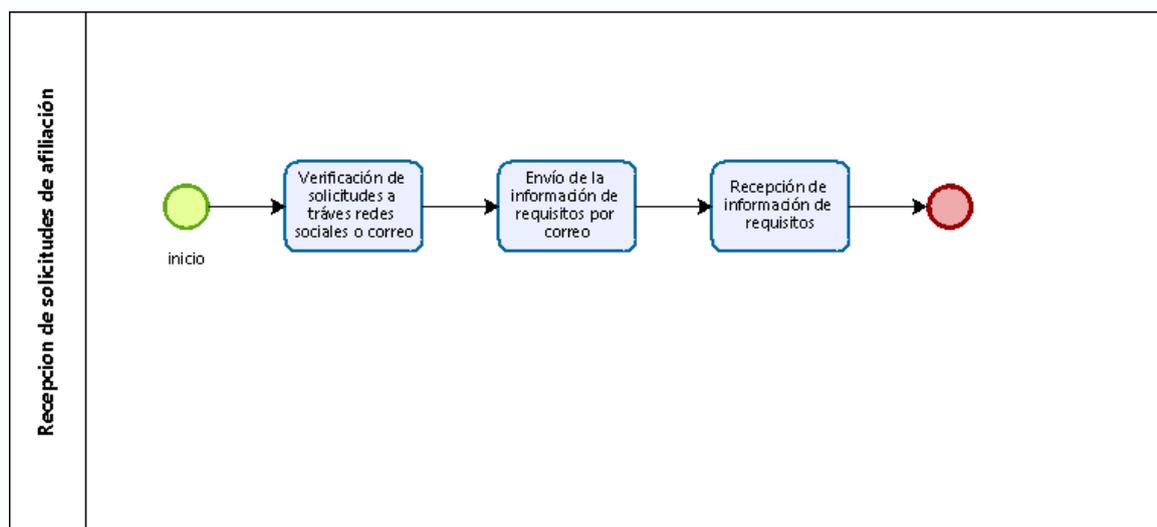


Figura 49. Proceso de recepción de solicitudes de afiliación.

La siguiente etapa a describir es la etapa de reclutamiento y selección de proveedores de platos preparados en donde se tiene como objetivo asegurarse la correcta inscripción y filtro de los proveedores gastronómicos, esto implica una validación documentaria y visita física que permitirá corroborar que los requisitos mínimos se cumplan a través de check list previamente establecidos, finalmente se clasifica a cada emprendedor (ver Tabla 17).

Tabla 17.

Reclutamiento y selección de proveedores de platos preparados

Actividades	Descripción
1. Envío de solicitudes de filiación	Una vez validado los datos personales y aceptación de políticas de uso del app, se procede a enviar la ficha de filiación en donde se solicita la conformidad para proceder a la fase 2 del proceso de selección.
2. Preselección	Se efectúa un filtro para ir valorando a los candidatos que hayan pasado la Fase 1 (Recepción de solicitudes de filiación).
3. Visita al emprendedor gastronómico	Una vez firmada la conformidad para validar la evidencia solicitada en la primera etapa, se procede a coordinar vía correo electrónico una visita al emprendedor la cual estará dividida en dos evaluaciones, una es la evaluación de la sazón donde el emprendedor prepara in situ un plato de su preferencia y que considera es la receta más destacada, en esta evaluación se valora las características del plato y su grado de <u>aceptación por un chef (miembro del equipo post venta).</u>

La segunda parte de la evaluación implica validar la evidencia fotográfica enviada en la fase 1, donde se valorarán parámetros de inocuidad para aprobar la cocina y espacio donde preparan los platillos del emprendedor. Los requisitos de inocuidad se evalúan en el check list MikuyEat, mostrado en el anexo 3.

Una vez culminada la visita de validación de información para homologar al emprendedor se procede a clasificar al emprendedor para posicionar y elaborar un ranking inicial. El aplicativo posiciona de manera automática al emprendedor.

La clasificación implica tres categorías:

Categoría Oro: Son emprendedores que poseen una calificación mayor al 85% de cumplimiento en check list de inocuidad y al 90% check list de sazón, es considerado un emprendedor que cumple con los requisitos pero que aún tiene opción a mejorar en cuanto a salubridad y sazón.

Categoría Plata: Son emprendedores con un nivel de cumplimiento entre 75%-85% en el check list de inocuidad y con un porcentaje de cumplimiento en el check list de sazón entre un 80%-90%.

Categoría Bronce: Son emprendedores con un nivel de cumplimiento entre 70 % -75% en el check list de inocuidad y un nivel de cumplimiento en el check list de sazón entre 75%-80%.

Estos proveedores están correctamente identificados y la información será validada con la encuesta de satisfacción del comensal, quien finalmente determinará si amerita la implementación de un plan de competitividad para el emprendedor.

4. Clasificación del tipo de emprendedor
Cambiar en el gráfico

5. Aceptación del proveedor gastronómico

Luego de clasificar, se procede al envío de aceptación del proveedor de comida en la plataforma.

Para un mayor análisis del proceso de reclutamiento y selección de proveedores de platos preparados se esquematiza la secuencia de procesos en la Figura 50, en donde se visualiza el orden de las etapas, empezando por el envío de solicitudes, preselección de proveedores gastronómicos, visita a emprendedores gastronómicos, clasificación de tipo de emprendedores y aceptación del proveedor gastronómico.

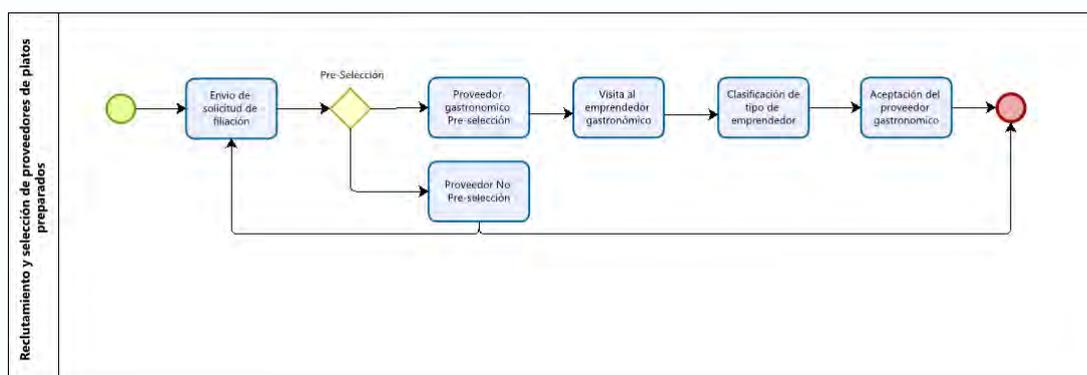


Figura 50. Proceso de reclutamiento y selección de proveedores de platos preparados.

Una vez descritas y resumidas las sub etapas del proceso de reclutamiento, se procede a analizar cada subproceso de la etapa de Registro y formalización del emprendedor gastronómico, en este proceso se subdivide el envío y recepción del formato de inscripción hasta la firma del contrato para finalizar el compromiso emprendedor y aplicativo (Ver Tabla 18).

Tabla 18.

Registro y formalización del emprendedor gastronómico

Actividades	Descripción
1. Envío y recepción del formato de inscripción	<i>MikuyEat</i> luego de la aceptación del emprendedor gastronómico, procede a compartir el manual de uso para inscribirse como usuario en la plataforma MikuyEat.
2. Asesoría en la formalización	<i>MikuyEat</i> como empresa, ofrece un servicio post venta diferenciador y proporcionar toda la información legal y de generación de RUS al emprendedor además del seguimiento para avanzar etapa por etapa hasta lograr la formalización.
3. Validación del estado legal del emprendedor	<i>MikuyEat</i> procede a verificar en la página web de la SUNAT el estado del emprendedor para comprobar que este dentro del marco de la legalidad.
4. Firma del contrato	Envío del contrato de servicio y solicitud del contrato firmado por el emprendedor.

Para la etapa de registro y formalización del emprendedor gastronómico, se describen las etapas que forman parte de este proceso en la Figura 51: Envío y recepción del formato de inscripción, asesoría en generación de RUS, validación del estado legal del emprendedor y la firma del contrato.

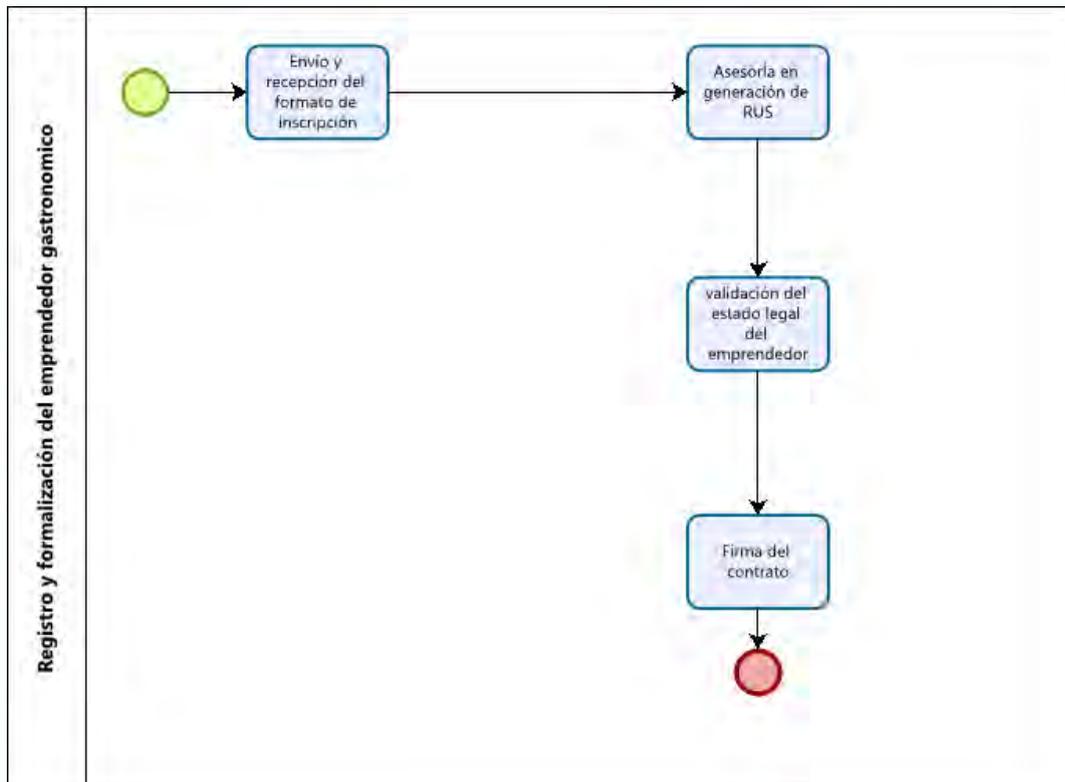


Figura 51. Proceso de registro y formalización del emprendedor gastronómico.

Posterior a la descripción de las etapas de recepción de solicitudes de filiación y Registro y formalización del emprendedor gastronómico, continua la etapa de diseño del perfil del emprendedor en el aplicativo, en donde se establece cada sub etapa y su descripción (ver Tabla 19).

Tabla 19.

Diseño del perfil del proveedor de comida

Actividades	Descripción
1. Ingreso al usuario del emprendedor	Una vez el emprendedor firmó contrato se procede a crear el perfil donde se puede identificar los datos personales e información del emprendedor.
2. Validación de los datos personales del emprendedor	La información debe ser validada e incluida en el aplicativo, los datos a consignar en la app son los datos del proveedor de comida y del establecimiento.
3. Validación de fotografías del plato estrella del emprendedor	Se solicita un book con fotografías de los platos preparados por el emprendedor para ser usados como información a colocar en el perfil. Previamente se envía las indicaciones de requisitos de las fotografías.
4. Carga de fotografías al sistema	Las fotografías una vez validadas son cargadas en el app, donde el emprendedor es capaz de seleccionar las fotos según la carta propuesta de manera semanal.

En lo que corresponde al proceso de diseño del perfil del proveedor de comida, se detalla las etapas en la Figura 52, en donde inicia el proceso con el ingreso a la app, validación de datos personales, validación de fotografías, para posterior pasar a validar la fotografía y finalmente cargar fotografías al sistema

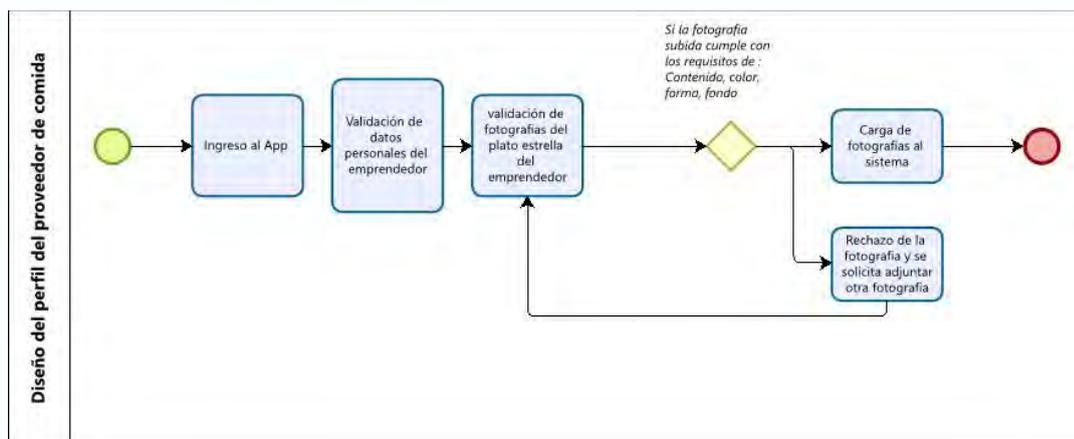


Figura 52. Proceso de diseño del perfil del proveedor de comida

La siguiente etapa del aplicativo que se detallará es la inducción a los proveedores de comida, la cual sirve para reforzar conocimientos sobre cómo preparar de una manera segura los platos de casa, en esta etapa se describe toda la información que otorgará el aplicativo a los emprendedores, información que estará consignada en el portal web del aplicativo (ver Tabla 20).

Tabla 20.

Inducción a los proveedores de comida

Actividades	Descripción
1. Carga de procedimientos de uso del aplicativo y carga de videos del uso del aplicativo	Una vez el emprendedor firmo el contrato de trabajo, <i>MikuyEat</i> comparte a través de e mail el manual y video de uso del aplicativo, todo esto para hacer sencilla su experiencia dentro del aplicativo, además de asegurar con éxito el proceso de venta al cliente final.
2. Carga de políticas y manuales de inocuidad/ carga de video de política y manual de inocuidad.	Una vez el emprendedor conoce el proceso de uso del aplicativo, también es necesario conozca los lineamiento establecidos para la preparación de los platos preparados, en donde deberá haber un cuidado único en términos de selección de los insumos, limpieza de la zona de preparación y utensilios de cocina usados, además de los acabados de la cocina, y la infraestructura como tal, la cual debe evitar procesos de contaminación cruzada, como por ejemplo una puerta de entrada y otra de salida, además de la ventilación apta para evitar concentración de olor que afecte la calidad de los platos preparados, todo estos requisitos detallados en el Anexo 3 (<i>Check list MikuyEat</i>). Los manuales y políticas describirán a detalle todos los requisitos, sin embargo, se hace necesario la elaboración de un video resumen para graficar todos estos procesos, por ellos manuales y video estarán disponibles en la plataforma virtual para emprendedores.
3. Carga de videos de clases de chefs	Una vez cubiertos los ámbitos de operatividad, calidad e inocuidad, será necesario fortalecer los conocimientos en cocina de la mano de expertos chefs nacionales e internacionales para facilitar las herramientas del emprendedor gastronómicos, por ellos se cargará

- periódicamente (cada 3 meses), videos con recetas alternativas de platos preparados típicos peruanos, saludable y también cocina de tipo fusión, los temas serán encuestados a los emprendedores para determinar temas específicos.
- Luego de cargados los procedimientos de uso del aplicativo, inocuidad y clases de chefs para asegurar el correcto servicio y elaboración de los platos preparados, se evalúa de manera integral al emprendedor gastronómico. La evaluación se carga en la plataforma web.
4. Carga de examen para validar inducción
 5. Validación de la revisión de la información
 6. Habilitación y toma de exámenes
 7. Entrega de la nota final y comunicación de proceso concluido de inducción
- Posterior a la carga se procede a validar que cada emprendedor haya visualizado los videos y descargado los procedimientos.
- Una vez culminado el proceso de validación se realizará la habilitación de la opción de toma de examen.
- Al finalizar la toma de examen de la página web, se procede en automático a notificar al emprendedor su nota y aviso de finalización del proceso.

Para la etapa del proceso de Inducción de los Proveedores de comida se describen cada una de las sub etapas en la Figura 53, en donde el proceso inicia con la carga de procedimientos, carga de videos, validación de la información, habilitación para el examen de inducción del proveedor y finalmente la entrega de la nota final.

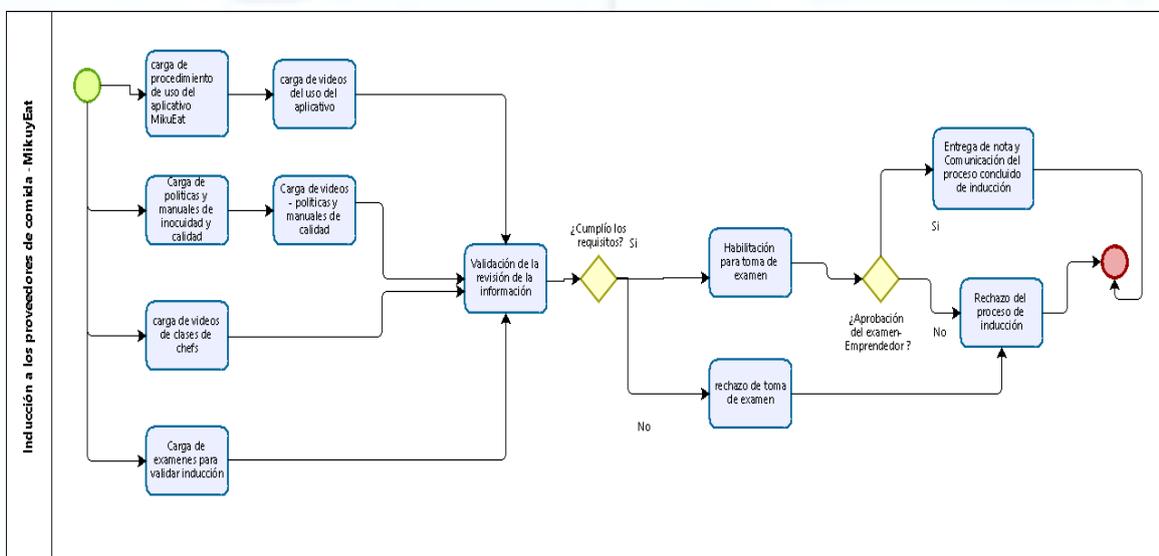


Figura 53. Proceso de inducción a los proveedores de comida.

Para abordar la siguiente etapa de Pago a proveedores de comida, se describen sus sub etapas con el objetivo de establecer una secuencia lógica desde la entrega del menaje al comensal hasta la emisión del comprobante y como se efectuará el descuento de la comisión que realizará el aplicativo sobre el precio del plato que oferta el emprendedor gastronómico, para finalmente generar el comprobante (ver Tabla 21).

Tabla 21.

Pago a los proveedores de comida

Actividades	Descripción
1. Recepción del pago del menaje	Una vez efectuado el proceso de venta de comida a través del aplicativo se procede a recibir el pago del comensal, quienes podrán hacer uso de tarjetas de crédito Visa, MasterCard y cualquier otro medio de pago incluyendo el efectivo. Este proceso se realiza de manera online y con un simple paso.
2. Emisión del comprobante de pago del consumidor final	Una vez cargado el pago se procede a emitir un recibo de pago el cual puede ser una boleta o factura.
3. Distribución/descuento del pago del emprendedor	Una vez validado el pago del servicio se procede a descontar el porcentaje de comisión por el uso del aplicativo.
4. Deposito/emisión del pago al emprendedor	Luego se procede a realizar el depósito a la cuenta del emprendedor, es decir se deposita el monto descontando la comisión por uso del servicio.

Para la etapa de pago a los proveedores de comida, se establecen sub etapas de proceso en el diagrama de flujo de la Figura 54, en donde se inicia con la recepción del pago del menaje, emisión del comprobante de pago, distribución del pago por comisión del servicio, descuento del pago por comisión, depósito y emisión del pago del proveedor.

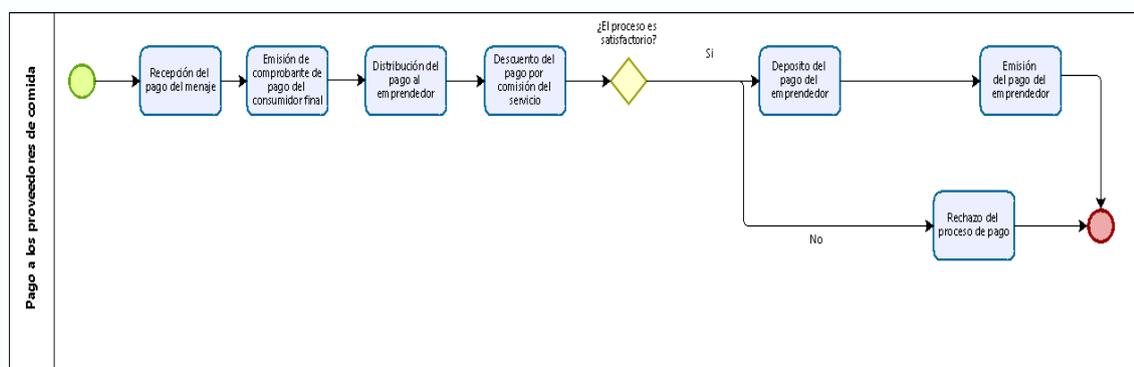


Figura 54. Proceso de pago a los proveedores de comida.

Tabla 22.

Generación de publicidad de redes sociales

Actividades	Descripción
1. Generación de la publicidad y publicación de la publicidad del emprendedor	Una vez creado el perfil y cargada las fotografías se genera data necesaria para efectuar la publicidad de manera automática, esta data estará disponible para que el propio emprendedor seleccione las fotografías y elabore su carta del menú virtual.
2. Análisis y evaluación de indicadores de engagement	Una vez generada la publicidad se hace necesario conocer que tanto es la aceptación de la publicidad del aplicativo para los comensales, además de su efectividad, por ello se maneja una tabla de indicadores con revisiones periódicas con el equipo a cargo de la gestión.
3. Emisión de los planes de acción	Una vez se analice la efectividad de la publicidad se procede a emitir planes de acción para evaluar los indicadores y la efectividad mínima.
4. Evaluación de resultados de la publicidad	Se procede a analizar los resultados para efectuar mejora continua de procesos de publicidad.

Para la etapa de generación de publicidad en redes sociales, se establecen sub etapas en la Figura 55, en donde el proceso inicia con la generación de publicidad, publicación de la publicidad, análisis y evaluación de indicadores, emisión de planes de acción y finalmente la evaluación de resultados de publicidad.

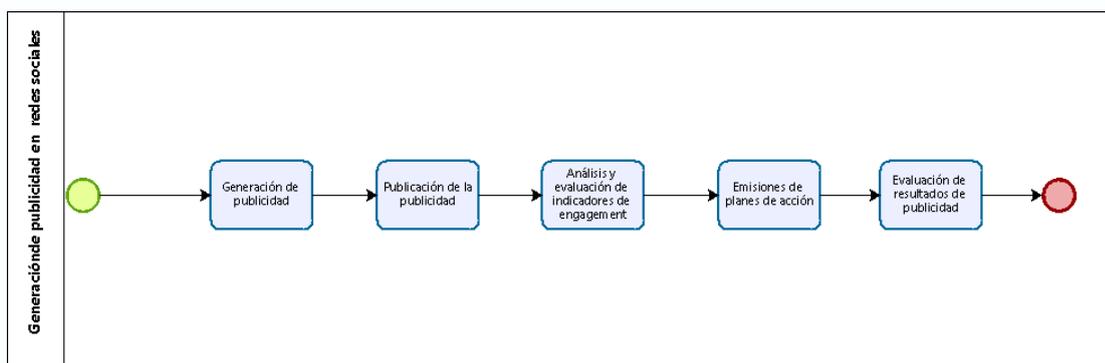


Figura 55. Proceso de generación de publicidad de redes sociales.

Luego de analizar las etapas previas, se procede a describir la etapa de generación y emisión de promociones, en esta etapa se busca clarificar el soporte post venta que dará el aplicativo a los emprendedores gastronómicos como por ejemplo el análisis del indicador de ventas y satisfacción del cliente, incluso esta etapa describe la forma como se realiza la carga automática de las promociones por parte del emprendedor, definiendo la aplicación de descuento y las notificaciones de descuentos al usuario final (ver Tabla 23).

Tabla 23.

Generación y emisión de promociones

Actividades	Descripción
1. Análisis del indicador de ventas y satisfacción del cliente	El aplicativo permitirá analizar la data y emitir reportes de manera diaria, semanal o mensual.
2. Carga de las opciones de promoción	El aplicativo es encargado de colgar las opciones de promoción para cada emprendedor, este proceso es automático y será el emprendedor quien seleccione la opción que considere más atractiva.
3. Publicación de las promociones	Una vez generada la carga se procede a la publicación.
4. Aplicación del descuento de la promoción	Las promociones a comensales estarán disponibles para que sean actividades por comensales en forma automática desde el aplicativo

- | | |
|---|---|
| 5. Notificación del uso de la promoción | Una vez la promoción sea efectuada por el comensal, recibirá una notificación a su correo para mantener la comunicación efectiva. |
|---|---|

Para la etapa de Generación y emisión de promociones, se consolidan las subetapas en un diagrama de flujo como indica la Figura 56, en donde se inicia con el análisis de indicadores de satisfacción de clientes y ventas, la carga de opciones de promociones, la publicación de la promoción, la aplicación del descuento y la notificación del uso de la promoción.

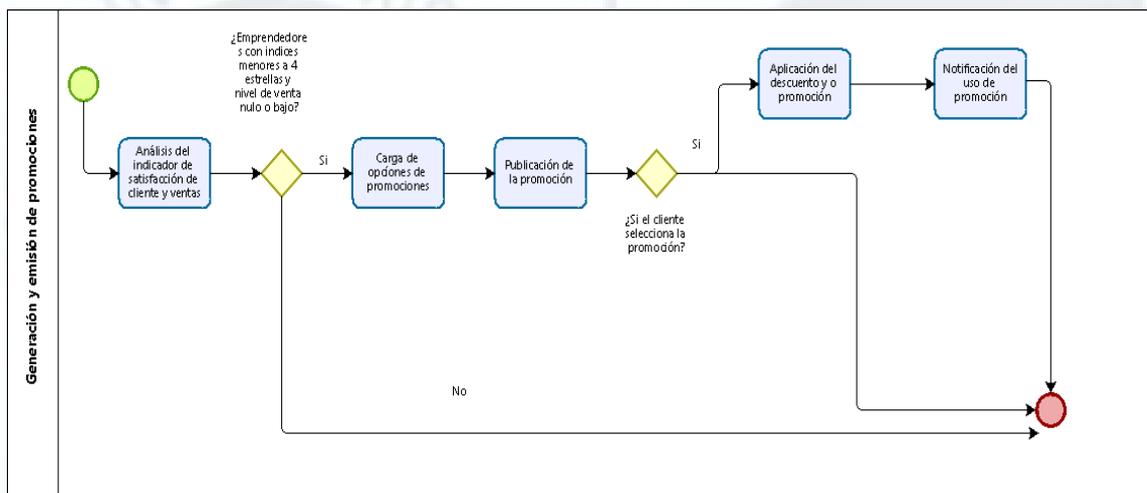


Figura 56. Proceso de generación y emisión de promociones.

Para continuar describiendo cada proceso, procederemos a detallar un proceso asociado al soporte post venta, este es el proceso de Atención de consultas y reclamos, en donde se describirá cada subetapa, desde la recepción de las consultas y todo el proceso que incluye el análisis causa raíz y la respuesta al reclamo al consumidor final (ver Tabla 24).

Tabla 24.*Proceso de atención de consultas y reclamos*

Actividades	Descripción
1. Recepción de las consultas o reclamos	Se realiza la recepción de las consultas o reclamos a través de las redes sociales o del aplicativo, registrando a las personas y su consulta, en la primera etapa MikuyEat hará uso de Excel para efectuar el registro y seguimiento, el área de servicio al cliente estará a cargo de la función.
2. Solicitud de datos personales	Una vez registrada la persona y su consulta se procede a solicitar su número de contacto y correo para dar respuesta lo más pronto.
3. Clasificación del reclamo o consulta	Luego de tomar nota de los datos personales, se clasifica el reclamo para asignar a la persona a cargo de la investigación del reclamo, en función de dos variables: reclamo por servicio y/o reclamo por inocuidad, si es un reclamo por servicio estará a cargo de servicio al cliente, si es un reclamo que evidencia mala higiene en la elaboración del plato preparado, será considerado reclamo por inocuidad y estará a cargo del área de calidad. Esta clasificación será registrada en un Excel bajo un formato como parte de la documentación del área de calidad.
4. Respuesta del reclamo	Una vez asignada el área a cargo de investigar el reclamo, este proceso interno puede tardar más de 24 horas, sin embargo, dado que MikuyEat es un aplicativo basado en el emprendedor gastronómico y sus comensales, se verá la necesidad de enviar una respuesta automática, que indicara el estado de registro del reclamo y el tiempo máximo de demora en analizar el reclamo (10 días).
5. Investigación del reclamo	Luego de generar una respuesta automática para proporcionar información de estatus y tiempo de demora en investigar el reclamo, se procede a realizar un análisis interno liderado por el área responsable y controlada por la Gerencia General, donde se incluyen reuniones para analizar y determinar la causa raíz del problema con el objetivo de determinar una solución viable para dar respuesta al cliente final. Se emplearán metodologías como el diagrama de Ishikawa entre otras para identificar, controlar y evaluar actividades del proceso fuera del estándar establecido.
6. Generación del informe y/o respuesta	Una vez determinada la causa raíz y la solución, se emite un informe con fecha y firma de la gerencia general.
7. Envío de respuesta al reclamo	Una vez generado el informe con firma de Gerencia se procede a enviar vía correo electrónico al cliente final.

Para la etapa de atención de consultas y reclamos se detallan y resumen los subprocesos en un diagrama de flujo en la Figura 57, en donde se inicia con la recepción de consultas y reclamos, solicitud de datos personales, clasificación del reclamo, respuesta del reclamo, investigación del reclamo, generación del informe de respuesta y el envío de la respuesta.

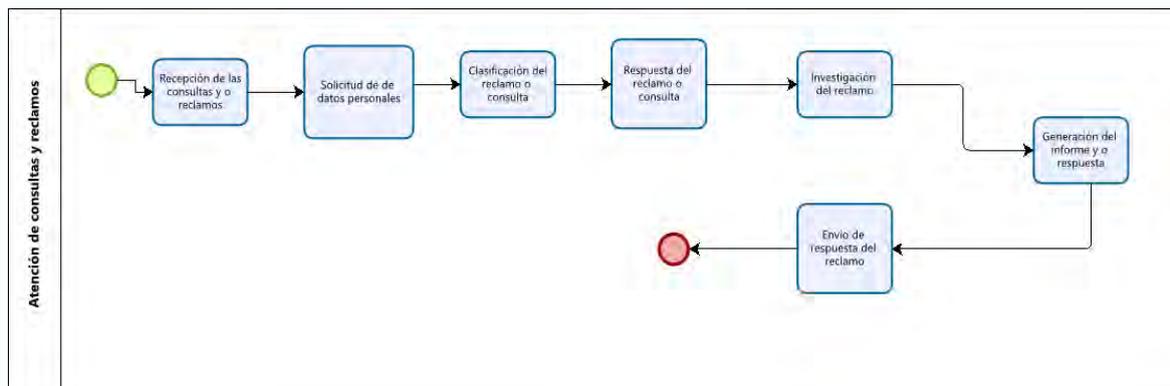


Figura 57. Proceso de atención de consultas y reclamos.

La etapa final del proceso es el seguimiento y control de proveedores de comida, en donde se describe en detalle como el aplicativo da soporte a los emprendedores gastronómicos a través de control del índice de satisfacción y nivel de ventas de cada usuario, la visita física asociada al equipo de poste venta del aplicativo para ejercer un control en atención de platos, salubridad y sazón, hasta como el aplicativo dará soporte a esos emprendedores con bajos índices de satisfacción y de ser necesario realizar la cancelación de contratos (ver Tabla 25).

Tabla 25.

Seguimiento y control de proveedores de comida

Actividades	Descripción
1. Recepción del reporte de satisfacción y nivel de ventas	El servicio post venta es considerada la clave de éxito del aplicativo, por ello está basado en 3 pilares, primero en la validación de la inocuidad, segundo en validación de la sazón y por último en el desarrollo de profesionales gastronómicos, los cuales poseen distintivos que estarán presentes en el aplicativo y en el perfil del emprendedor. Para poder saber cómo hacer más competitivos a estos emprendedores, es necesario tener información, la cual es extraída de los reportes de satisfacción de los consumidores y nivel de ventas. Aquellos emprendedores con indicadores de satisfacción y nivel de ventas bajos serán identificados para la posterior asesoría personalizada.

2. Visita del equipo Post venta
3. Generación del plan de competitividad para el emprendedor
4. Evaluación del avance de cumplimiento de plan de competitividad
5. Validación del cumplimiento
6. Recepción/Análisis del reporte de índice de satisfacción del emprendedor
7. Comunicación de la cancelación del contrato del servicio
- Quando los índices de satisfacción del consumidor sitúan a un emprendedor con menos de 3 estrellas, se genera en automático una alerta que permite identificar a los emprendedores con índices bajo para así generar una comunicación con el emprendedor y agendar una visita física que será efectuada por un equipo por un chef con conocimiento en inocuidad alimentaria.
- Durante la visita se solicita al emprendedor realizar la preparación de un plato de su preferencia para evaluar aspectos de inocuidad del plato a preparar, además del espacio donde se está preparando, una vez concluida la evaluación física se realiza una validación, degustando la sazón y evaluando el grado de preferencia del chef experto.
- Una vez efectuada la visita y evaluación detallada al emprendedor, se procede a elaborar un plan para mejorar técnicas culinarias y sazón además de proponer mejoras del espacio físico donde se preparan alimentos.
- Una vez generado el plan de competitividad se procede a realizar un análisis quincenal del cumplimiento del plan de competitividad. Aquí se evalúa el cumplimiento de las observaciones generadas por los chefs a los emprendedores
- Dado que el plan tiene una vigencia de un mes, posterior a la validación se procede revisar el cumplimiento del 100 % del plan como requisito fundamental para que el emprendedor siga operando dentro del aplicativo.
- Luego de haber culminado el plan de competitividad es necesario que la administración y equipo post venta monitoreen el éxito de la implementación del plan de competitividad, por ello basados en datos realizan un análisis de indicadores para validar efectividad del plan implementado.
- Luego de implementado el plan de competitividad, si el indicador de satisfacción del consumidor es menor a tres estrellas y ventas menores equivalentes a 3 platos semanales preparados se procede a cancelar el contrato de servicio entre el emprendedor y el aplicativo.

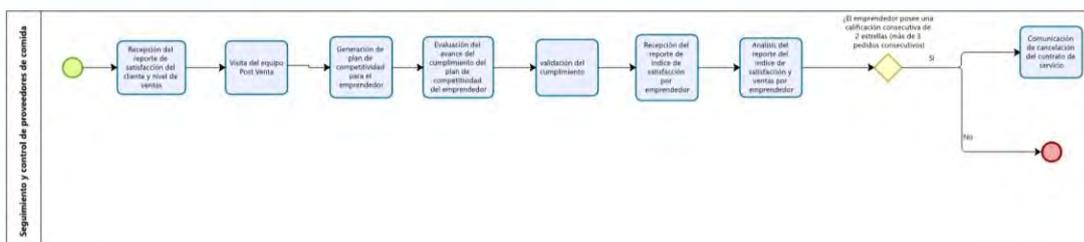


Figura 58. Proceso de seguimiento y control de proveedores de comida.

Para la etapa de seguimiento y control de proveedores de comida, se establecen sub etapas de proceso dentro de un diagrama de flujo como se indica en la

Figura 58, iniciando con la recepción del reporte de satisfacción del cliente y nivel de ventas, visita del equipo post venta, generación del plan de competitividad para el emprendedor, dependiendo de su puntaje, para finalmente evaluar el avance del cumplimiento del plan de competitividad del emprendedor.

5.2.2.2. Proceso dentro de la plataforma

Se basa en el funcionamiento del aplicativo móvil, como se detalla en la Figura 59, donde el proceso inicia con la búsqueda de platos de comida por parte del consumidor donde se encuentren, seleccionando el lugar de su preferencia para realizar la búsqueda, una vez listado los establecimientos donde realizar el pedido de comida, los clientes pueden verificar la evaluación de los proveedores comida, precios de sus platos y pagar por medio del aplicativo para tener un acumulado de compras, accediendo a promociones y descuentos que ofrece la plataforma.



Figura 59. Flujo de actividades para la realización del pedido en la app MikuyEat

El proceso de cómo realizar el pedido de comida es mediante el aplicativo, el consumidor encuentra proveedores de comida cerca de su ubicación y elige los platos de comida de su preferencia. Una vez que el consumidor haya realizado el pedido, el proveedor de comida enviará el pedido al lugar de entrega. Una vez entregado el pedido y el comensal haya degustado del pedido, este podrá calificar el servicio del proveedor de comida.

5.2.3. Costo de Operaciones

En la Tabla 26 se muestran los costos operativos de la empresa, que se estarán ejecutando mensualmente para las operaciones diarias de la empresa en el primer año.

Tabla 26.

Costos operativos

Concepto	Monto mensual
Publicidad en redes sociales	5,100
Optimización en buscadores SEO	100
Salario administrador	3,248
Salario diseñador gráfico	3,000
Salario analista de marketing	3,248
Mantenimiento Infraestructura tecnológica	2,100
Mantenimiento de página web	100
Uso de Internet	300
Pago por comunicaciones	150
Soporte técnico y caja	3,000
Control de calidad a los emprendedores	6,496
Movilidad del chef	1,000
Google G Suite	198
Tesorería	3,248
Atención al cliente	3,000
Total	31,040

5.2.4. Restricciones, Regulaciones y Licencias

Del aplicativo. El aplicativo MikuyEat funciona como un servicio de publicidad y gestión de ventas para lo cual realiza su inscripción en SUNAT, como persona jurídica, esto como único requisito para prestar servicio a los emprendedores gastronómicos.

Del servicio enfocado al cliente final. Los emprendedores al ser un grupo de personas dedicadas a la elaboración de platos, bebidas o postres de consumo humano, aunque no poseen opción a ofrecer sus platos al interior de sus domicilios, requieren cumplir todos los requisitos asociados a su legalidad, aprobaciones sanitarias y licencias de funcionamiento o permisos por parte de INDECI. Se requiere de tres requisitos básicos, primero se realiza la Inscripción en SUNAT, la legalidad de la persona que efectuará servicios se asegura con la solicitud de una inscripción del emprendedor como persona natural o jurídica la cual estará validada por un organismo como SUNAT (“Regímenes tributarios,” 2019). Posterior se genera la autorización sanitaria, autorización que deberá ser validada por un certificado que es emitido por la municipalidad de la jurisdicción donde se encuentre el emprendedor, en este certificado se evalúan dos aspectos: Buenas prácticas de manufactura (BPM) y Programa de Higiene y Saneamiento (PHS), una serie de requisitos que se debe cumplir desde el espacio físico donde se preparan los alimentos, la zona de preparación, ingresos y salidas de las personas dedicadas a la preparación de comida, de la zona de lavado de los insumos, de la zona de almacenamiento y otros requisitos que permitan asegurar una correcta elaboración del plato a preparar. Esta certificación tiene una vigencia de un año siempre y cuando el emprendedor mantenga las condiciones bajo las cuales se le otorgo la certificación, la municipalidad de la jurisdicción tiene la potestad de vigilarlo de manera inopinada y realizar la cancelación de la certificación si así lo decidieran (“Obtener categorización y calificación,” 2020).

Además, de acuerdo con el decreto 007-98-SA, cada establecimiento restaurante o servicio afín será catalogado como “restaurante saludable” pudiendo participar de los concursos anuales organizados por la municipalidad y generando un

valor agregado para los emprendedores (“Norma sanitaria para el funcionamiento,” 2005).

5.3. Plan de la Gestión de Talento

5.3.1. Desarrollo Organizacional

Para lograr que una startup se convierta en una empresa multinacional de éxito, sus líderes deben definir las bases para promover desde sus inicios, una cultura organizacional capaz de mantener una alta productividad de todos sus colaboradores. Según Carrillo (2016) la cultura organizacional de una empresa impacta en los resultados de una organización, por lo que es necesario medirla siempre. Así mismo, en el libro de Management Principles (2012) refiere que los signos de una cultura organizacional se pueden conocer por la misión y visión, los valores que se promueven, las historias, rituales, reglas, políticas y el lugar o local de trabajo.

Los líderes de MikuyEat deben lograr una cultura organizacional donde sus colaboradores se sientan como una gran familia, y compartan interactivamente sus creencias y valores y tengan un sentido de pertenencia alto, hasta conseguir un engagement de todos (Villamarin, Tejera & Ramos, 2019). Por todo ello, el líder en MikuyEat, practicará rituales y símbolos como celebración de cumpleaños de los colaboradores y aniversario de la empresa, ceremonias de reconocimiento al mejor desempeño en el año, actividades que fomentan la unión familiar con paseos semestrales, entre otras actividades que buscan forjar lazos fuertes más allá del trabajo. También tendrán una inducción planificada desde el momento que ingresan a laborar con el objetivo que conozca las operaciones de la empresa y los valores que se promoverán como honestidad, lealtad y persistencia. Las prácticas motivacionales serán siempre una prioridad y se promoverá el trabajo en equipo.

5.3.2. Perfil del equipo y estímulos

En cuanto a los estímulos o incentivos para los colaboradores de MikuyEat, se tomará un modelo de beneficios de empresas donde el engagement es admirable, como por ejemplo de la empresa Sodexo del Perú. Entre los beneficios se ofrecerá: día libre el día de su onomástico, bono de productividad, premio anual al mejor empleado denominado Best Employee MikuyEat, plan auto para empleados a partir del tercer año, capacitación continua y plan de carrera dentro de la empresa. En cuanto al perfil de los colaboradores son profesionales talentosos que tienen experiencia en su campo y cuentan con los siguientes perfiles para cada puesto:

Perfil de un Administrador. Se buscará un profesional universitario con dos años de experiencia dirigiendo una startup, personalidad 100% activa con horario de trabajo: lunes a viernes de 9am. a 7pm. sábados de 9am. a 2pm. De preferencia carreras de ing. industrial, administración o afines. Será el responsable de la constitución empresa, organización y administración de la empresa. Entre otras funciones, está la de seleccionar y contratar al talento humano de MikuyEat; proveedores de servicios para el desarrollo del sistema informático y aplicativo móvil; tareas administrativas operativas y de gestión; sentar las bases, políticas y reglamentos. Ejecutará y supervisará el cronograma de implementación del proyecto, diseñará y medirá los principales indicadores del plan estratégico de MikuyEat.

Perfil del especialista en Marketing Digital. Profesional con experiencia en dirección de Marketing y conocimientos en estrategia digital, diseño de contenidos, SEO, SEM, redes sociales y email marketing. Capacidad de análisis y destreza en la elección e interpretación de los indicadores y habilidades de comunicación, trabajo en equipo y actitud de superación. Entre sus funciones principales estarán: responsable de diseñar y reportar las métricas de la estrategia digital, realizar el

inbound marketing y retargeting; realizar las campañas de branding; gestionar el social media y diseñar indicadores para medir el impacto de las campañas a realizarse.

Perfil de Diseñador Gráfico. Especializado en Contenido. Su función principal será la de diseñar los contenidos gráficos publicitarios en los diferentes canales digitales, antes, durante y después de las campañas con la finalidad de hacer conocida la marca. Se requieren conocimientos de marketing y habilidades de redacción.

Perfil del especialista SEO. El especialista en SEO tendrá la responsabilidad de mejorar el posicionamiento orgánico y optimización de los contenidos en los buscadores principales de la red. Su misión es hacer que la marca MikuyEat tenga mayor presencia, visibilidad y mayor tráfico para la obtención y afiliación de emprendedores y consumidores.

Perfil del Tesorero. Profesional licenciado en ciencias contables, con tres años de experiencias en empresas del sector tecnológico. Dentro de sus funciones está la de coordinar, supervisar y controlar la ejecución todos los procedimientos administrativos, financieros y contables de la organización. Se encargará de la facturación, cobranza, compras, detracciones, contrato y planilla del personal. Será el soporte del administrador en cuanto a las obligaciones de la empresa. Es el responsable de los manejos de flujos de caja y estados financieros, declaración de impuestos. El profesional podría ser externo.

Perfil de personal de Atención al cliente y Soporte Administrativo. El profesional a cargo del soporte administrativo será el responsable de apoyar al Administrador en elaborar, desarrollar e implementar los manuales de la organización, lo cual incluye políticas, reglamentos, diagramas, y todas las

normativas para el desarrollo de las actividades. El perfil de la persona a cargo de la atención al cliente es un profesional en secretariado ejecutivo con excelentes capacidades de comunicación y presentación. Su experiencia debe ser demostrable en atención al cliente, gran capacidad en mantener contacto telefónico para la escucha activa.

Perfil del Chef de Control de Calidad. El perfil del chef es descrito como un profesional cocinero que tenga experiencia en normas legales, control de calidad de productos y trabajo en campo donde pueda advertir cualquier potencial causa de inocuidad o salubridad. Entre sus funciones principales en MikuyEat está la de evaluar y asesorar a los nuevos emprendedores afiliados. Su trabajo en esta coyuntura de cuarentena y epidemia COVID 19, es la registrar y adquirir de forma online toda la documentación de autorización municipal para el expendio de comida, entre ellos el carnet sanitario. Solicitará imágenes y videos de la cocina para evaluar las condiciones de higiene. En un contexto normal, el chef haría visita de campo. El control de calidad consistirá en recibir muestras de los platos para la degustación del chef. Todas las funciones de inspección y auditoría para asegurar la inocuidad y conformidad de salubridad se programarán de forma aleatoria dentro del marco de seguridad del colaborador. Por último, el chef será el responsable de dar de baja a todos los emprendedores cocineros que no cumplan los requisitos de ser afiliados a MikuyEat.

5.3.3. Estructura Inicial

Basados en el decreto supremo 013-2013 del ministerio de trabajo, los colaboradores de MikuyEat tendrán un contrato laboral que pueda fomentar el desarrollo y crecimiento de la micro y pequeña empresa, con todos los beneficios de ley. El desarrollo de aplicativo móvil y la plataforma web será encargado a una

empresa externa, especialista en desarrollo, quienes por contrato entregarán el producto a MikuyEat, listo para operar y realizarán el soporte técnico en los primeros dos años de operación. A partir del tercer año, dentro del plan de expansión, se contratará al primer desarrollador de software que pueda ampliar y mejorar las bondades del software. En los anexos, mostramos el tipo de contrato con la empresa.

5.3.4. Política de Remuneraciones

En la Tabla 27, se muestra un resumen con la plantilla de pago de los colaboradores junto con sus principales beneficios durante los dos primeros años de lanzamiento. En la descripción aparece el puesto, en el monto en soles es la remuneración básica que aparecerá en la boleta de pago y en la columna del presupuesto anual es el costo anual que tendrá para MikuyEat el colaborador.

Tabla 27.
Remuneraciones MikuyEat

Concepto	Descripción	Monto (S/.)	Presupuesto Anual
Remuneración	Administrador	2,300	36,000
	Diseñador Gráfico	2,300	36,000
	Especialista Marketing Digital	2,300	36,000
	Chef	2,500	38,976
	Especialista SEO	2,300	36,000
	Tesorero	3,000	36,000
	Atención al Cliente	2,500	38,976
	Ingeniero de Soporte (externo)	2,300	36,000
	Jornada Laboral	48 horas semanales	
Sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo		
Descanso	1 vez a la semana y en días feriados		
Descanso vacacional	15 días calendarios		
Cobertura de seguridad Social en Salud	ESSALUD 9%		
Cobertura de Seguro de Vida	No tiene		
Gratificaciones	Un sueldo en Julio y otro en Diciembre		
Utilidades	No tiene		
CTS	Mitad del sueldo al año		

Para dar más detalle, en la siguiente Tabla 28, se muestra un ejemplo de cómo se realiza el cálculo de la planilla tomando como ejemplo dos puestos. Para el ejemplo se observa el salario básico sólo del administrador y el chef, los cálculos muestran cómo se hace el presupuesto anual para los colaboradores.

Tabla 28.

Ejemplo de cálculo de planilla MikuyEat

colaborador	cantidad	Rem. Base	Rem Anual	Gratif (jul- dic)	Sub Total	Essalud 9%	CTS (8.33%)	Total Gasto Remuneración Anual
Administrador	1	2300	27600	4600	32200	2507	1250	35957
Chef	2	2500	30000	5000	35000	2725	1251	38976

5.4. Plan Financiero

A continuación, se mostrará el detalle del plan financiero que contiene las inversiones necesarias, capital de trabajo, estructura de financiamiento, estados financieros proyectados y el análisis de los indicadores financieros considerando los más importantes para evaluar la viabilidad del presente proyecto, también se presentan análisis de sensibilidad y escenarios.

5.4.1. Inversiones

En cuanto a las inversiones, en la Tabla 29 se detalla los montos en soles requeridos por cada concepto durante la etapa previa a la puesta en operación de la empresa. Esta inversión inicial será cubierta en parte por aporte de los socios y el resto con un préstamo bancario.

Tabla 29.

Detalle la inversión inicial

Concepto	Total (S/.)
Pago constitución de la empresa	450
Página web	600
Google SEO	250
Publicidad en redes sociales	20,400
Desarrollo del aplicativo	112,000
Salario administrador	12,000
Salario diseño gráfico	12,000
Salario analista de marketing	12,000
Google G Suite	792
Chef control calidad	6,496
Total	176,988

También se ha considerado realizar inversiones adicionales a partir del tercer año hasta el final del proyecto, el monto estimado es de 20,000 nuevos soles

5.4.2. Capital de Trabajo

Son los recursos económicos que se requieren para continuar con las actividades diarias de la empresa. En el caso de MikuyEat se han definido dos fases: la fase de desarrollo, donde se realizará el desarrollo del aplicativo y la fase de operaciones, donde ya debe estar implementado el aplicativo para todo el público y ofrecer el servicio de la empresa. Cada una de estas fases cuenta con un capital de trabajo que se detalla a continuación.

En la Tabla 30 se muestra el capital de trabajo requerido para la fase de desarrollo, el cual tiene una duración de cuatro meses a finales del primer año en el que se debe terminar el desarrollo del aplicativo móvil y la plataforma digital.

Tabla 30.

Detalle del capital de trabajo necesario en la fase de desarrollo

Concepto	Cantidad	Meses	Monto mensual (S/.)	Total (S/.)
Publicidad en redes sociales	1	4	5,100	20,400
Google SEO	1	1	250	250

Salario administrador	1	4	3,000	12,000
Salario diseñador gráfico	1	4	3,000	12,000
Salario analista de marketing	1	4	3,000	12,000
Chef control de calidad	2	1	3,248	3,248
Google G Suite	1	4	198	792
Total			17,796	60,690

Por otro lado, en la etapa de operaciones se requiere los siguientes montos de forma mensual y anual los cuales se muestran en la Tabla 31, los cuales han sido calculados para un año entero.

Tabla 31.

Detalle del capital de trabajo necesario en el primer año de operación

Concepto	Cantidad	Meses	Monto mensual	Total
Publicidad en redes sociales	1	12	5,100	61,200
Google SEO	1	12	100	1,200
Salario administrador	1	12	3,248	38,976
Salario diseñador gráfico	1	12	3,000	36,000
Salario analista de marketing	1	12	3,248	38,976
Google Cloud	1	12	2,100	25,200
Página web	1	12	100	1,200
Internet	1	12	300	3,600
Teléfono	1	12	150	1,800
Soporte técnico y/o caja	1	12	3,000	36,000
Chef control de calidad	2	12	3,248	77,952
Movilidad chef	1	12	1,000	12,000
Google G Suite	1	12	198	2,376
Tesorero	1	6	3,248	19,488

Atención al cliente	1	6	3,000	18,000
Total			31,040	373,968

En la Tabla 32, se indica lo correspondiente para el segundo año de operación.

Tabla 32.

Detalle del capital de trabajo necesario en el segundo año de operación

Concepto	Cantidad	Meses	Monto mensual	Total
Publicidad en redes sociales	1	12	5,100	61,200
Google SEO	1	12	100	1,200
Salario administrador	1	12	3,248	38,976
Salario diseñador gráfico	1	12	3,000	36,000
Salario analista de marketing	2	12	3,248	77,952
Google Cloud	1	12	2,100	25,200
Página web	1	12	100	1,200
Internet	1	12	300	3,600
Teléfono	1	12	150	1,800
Soporte técnico y/o caja	1	12	3,000	36,000
Chef control de calidad	2	12	3,248	77,952
Movilidad chef	1	12	1,000	12,000
Google G Suite	1	12	198	2,376
Tesorero	1	12	3,248	38,976
Atención al cliente	2	12	3,000	72,000
Total			31,040	486,432

En la Tabla 33, se indica lo correspondiente para el tercer año de operación.

Tabla 33.

Detalle del capital de trabajo necesario en el tercer año de operación

Concepto	Cantidad	Meses	Monto mensual	Total
Publicidad en redes sociales	1	12	5,100	61,200
Google SEO	1	12	100	1,200
Salario administrador	1	12	3,248	38,976
Salario diseñador gráfico	1	12	3,000	36,000
Salario analista de marketing	2	12	3,248	77,952
Google Cloud	1	12	2,100	25,200
Página web	1	12	100	1,200
Internet	1	12	300	3,600
Teléfono	1	12	150	1,800
Soporte técnico y/o caja	1	12	3,000	36,000
Chef control de calidad	3	12	3,248	116,928
Movilidad chef	1	12	1,000	12,000
Google G Suite	1	12	198	2,376
Tesorero	1	12	3,248	38,976
Atención al cliente	2	12	3,000	72,000
Total			31,540	531,408

En la Tabla 34, se indica lo correspondiente para el cuarto año de operación.

Tabla 34.

Detalle del capital de trabajo necesario en el cuarto año de operación

Concepto	Cantidad	Meses	Monto mensual	Total
Publicidad en redes sociales	1	12	5,100	61,200
Google SEO	1	12	100	1,200
Salario administrador	1	12	3,248	38,976
Salario diseñador gráfico	1	12	3,000	36,000
Salario analista de marketing	2	12	3,248	77,952
Google Cloud	1	12	2,100	25,200
Página web	1	12	100	1,200

Internet	1	12	300	3,600
Teléfono	1	12	150	1,800
Soporte técnico y/o caja	1	12	3,000	36,000
Chef control de calidad	4	12	3,248	155,904
Movilidad chef	1	12	1,500	18,000
Google G Suite	1	12	198	2,376
Tesorero	1	12	3,248	38,976
Atención al cliente	2	12	3,000	72,000
Total			31,540	570,384

En la Tabla 35, se indica lo correspondiente para el quinto año de operación.

Tabla 35.

Detalle del capital de trabajo necesario en el quinto año de operación

Concepto	Cantidad	Meses	Monto mensual	Total
Publicidad en redes sociales	1	12	5,100	61,200
Google SEO	1	12	100	1,200
Salario administrador	1	12	3,248	38,976
Salario diseñador gráfico	1	12	3,000	36,000
Salario analista de marketing	2	12	3,248	77,952
Google Cloud	1	12	2,100	25,200
Página web	1	12	100	1,200
Internet	1	12	300	3,600
Teléfono	1	12	150	1,800
Soporte técnico y/o caja	1	12	3,000	36,000
Chef control de calidad	5	12	3,248	194,880
Movilidad chef	1	12	1,500	18,000
Google G Suite	1	12	198	2,376
Tesorero	1	12	3,248	38,976
Atención al cliente	2	12	3,000	72,000

Total	31,540	609,360
--------------	---------------	----------------

5.4.3. Estructura de Financiamiento

Para financiar la inversión inicial de S/. 176,988 que requiere el proyecto se va a considerar pedir un préstamo bancario y el resto del dinero será aporte de los socios. La estructura de capital será: 45% de deuda con un monto de 79,645 nuevos soles y con 55% de aporte de accionistas con 97,343 nuevos soles.

Considerando una TEA promedio de 17% por el préstamo bancario que sería por el plazo de 3 años, se obtienen las siguientes cuotas a pagar de forma mensual a la entidad bancaria. En la Tabla 46, se indica el flujo de los pagos a realizarse para con el financiamiento por deuda.

Tabla 36.

Cuotas de pago mensual de la deuda en Soles

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Cuenta	Monto administrativo	Total, a pagar
1	79,645	1,743	1,049	2792	60	2,852
2	77,901	1,766	1,026	2792	60	2,852
3	76,135	1,789.68	1,003	2792	60	2,852
4	74,345	1,813	979	2792	60	2,852
5	72,532	1,837	955	2792	60	2,852
6	70,695	1,861	931	2792	60	2,852
7	68,833	1,886	907	2792	60	2,852
8	66,947	1,911	882	2792	60	2,852
9	65,037	1,936	857	2792	60	2,852
10	63,101	1,961	831	2792	60	2,852
11	61,140	1,987	805	2792	60	2,852
12	59,152	2,013	779	2792	60	2,852

13	57,139	2,040	753	2792	60	2,852
14	55,099	2,067	726	2792	60	2,852
15	53,033	2,094	698	2792	60	2,852
16	50,939	2,122	671	2792	60	2,852
17	48,817	2,149	643	2792	60	2,852
18	46,668	2,178	615	2792	60	2,852
19	44,490	2,206	586	2792	60	2,852
20	42,284	2,235	557	2792	60	2,852
21	40,048	2,265	527	2792	60	2,852
22	37,783	2,295	498	2792	60	2,852
23	35,488	2,325	467	2792	60	2,852
24	33,163	2,356	437	2792	60	2,852
25	30,808	2,387	406	2792	60	2,852
26	28,421	2,418	374	2792	60	2,852
27	26,003	2,450	342	2792	60	2,852
28	23,553	2,482	310	2792	60	2,852
29	21,071	2,515	277	2792	60	2,852
30	18,556	2,548	244	2792	60	2,852
31	16,008	2,582	211	2792	60	2,852
32	13,427	2,616	177	2792	60	2,852
33	10,811	2,650	142	2792	60	2,852
34	8,161	2,685	107	2792	60	2,852
35	5,476	2,720	72	2792	60	2,852
36	2,756	2,756	36	2792	60	2,852

Para el cálculo del WACC se han considerado las siguientes variables y valores indicados en la Tabla 37.

Tabla 37.

Variables financieras para el cálculo del WACC

Concepto	Valores
Rendimiento T-Bond promedio 20 años (KLR)	5.49%
Rendimiento Índice S&P 500 promedio 20 años (KM)	7.59%

Beta del sector	1.49
CAPM	8.618%
Riesgo país promedio últimos 5 años	1.64%

Aplicando la fórmula para el cálculo del WACC, considerando los porcentajes de participación de la deuda y patrimonio, se obtiene como WACC un valor de 10.99%. Esto indica que la tasa mínima de retorno exigida del proyecto es del 11%. Esta tasa servirá para evaluar la viabilidad del proyecto.

5.4.4. Estados Financieros Proyectados

Estado de Resultados Proyectado

A partir de proyecciones de ventas, costos y gastos se elabora el estado de resultados del proyecto con un horizonte de 5 años. Para estimar los ingresos proyectados se ha considerado que para el primer año se tendría 744 proveedores de comida, una estimación conservadora, teniendo en cuenta que con la publicidad en Facebook se podría tener potencialmente 972 clientes. Además, Glovo en el año 2019 llegó a tener 3200 afiliados (“Glovo por cada S/100,” 2019). Esto indica que es una estimación razonable, más aún, si también se considera que en el Perú según datos estadísticos 2018 existían 1’406,000 personas que se dedicaban al rubro de restaurantes y alojamientos (INEI, 2018). En cuanto a los pedidos, para el primer año se ha estimado que se podría recibir en el mejor de los casos hasta 4,500 pedidos en un día. Esta cifra es prudente, considerando que, en el año 2015, Lima Delivery tuvo 15,000 órdenes en un día (Saavedra, 2016).

En lo que respecta a las comisiones se ha convenido cobrar un porcentaje del 12% sobre cada venta, esto considerando que la mayoría de las empresas de delivery cobran comisiones que oscilan entre 30% a 35% (Jugo, 2021). También se ha

estimado un crecimiento del 15% después del segundo año hasta el quinto año, esto tomando una posición conservadora y teniendo en cuenta que las ventas del servicio de delivery crecieron 200% en el año 2020 respecto al año anterior y, además, este canal antes de la pandemia ya presentaba un crecimiento de 30% anual aproximadamente (“Delivery: seis ventajas,”2021). En la Tabla 38, se muestra el estado de resultado proyectado correspondiente para MikuyEat

Tabla 38.*Estado de resultados proyectado*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados	665,694	1,663,286	1,912,779	2,199,696	2,529,651
Costo de ventas	-366,173	-781,836	-885,791	-1,005,340	-1,142,821
Ganancia (Pérdida Bruta)	299,522	881,450	1,026,988	1,194,356	1,386,830
Gastos de ventas	-241,392	-353,856	-398,832	-437,808	-476,784
Gastos de administración	-43,776	-43,776	-43,776	-43,776	-43,776
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	14,352	483,818	584,380	712,772	866,270
Gastos financieros	-11,723	-7,897	-3,420		
Resultado antes de impuesto a las ganancias	2,631	475,922	580,960	712,772	866,270
Impuesto a las ganancias (29.5%)	-776	-140,397	-171,383	-210,268	-255,550
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,855	335,525	409,576	502,504	610,720

Flujo de Caja Libre

En el flujo de caja libre se consideran las inversiones que se harán para el proyecto e indica la cantidad de efectivo que ingresa o sale a la empresa, lo que permite determinar la liquidez de la empresa y su viabilidad a corto plazo. En la Tabla 39 se muestra el estado de resultados proyectado para MikuyEat

Tabla 39.

Estado de resultados proyectado-flujo de caja libre

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados		665,694	1,663,286	1,912,779	2,199,696	2,529,651
Costo de ventas		-366,173	-781,836	-885,791	-1,005,340	-1,142,821
Ganancia (Pérdida Bruta)		299,522	881,450	1,026,988	1,194,356	1,386,830
Gastos de ventas		-241,392	-353,856	-398,832	-437,808	-476,784
Gastos de administración		-43,776	-43,776	-43,776	-43,776	-43,776
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación		14,352	483,818	584,380	712,772	866,270
Impuesto a las ganancias (29.5%)		-4,234	-142,726	-172,392	-210,268	-255,550
Ganancia Operativa Neta		10,119	341,092	411,988	502,504	610,720
Inversión inicial	-176,988					
Mejora de la App				-20,000	-20,000	-20,000
Flujo de caja	-176,988	10,119	341,092	391,988	482,504	590,720

En base a las tablas de los flujos proyectados, utilizando las formulas correspondientes, teniendo una tasa de WACC de 11%, se obtiene los indicadores financieros principales con valores de VAN=1,064,203.35 y TIR=104%, podemos concluir que el emprendimiento propuesto es rentable y genera valor.

5.4.5. Análisis de Indicadores

Se consideran tres indicadores importantes para evaluar la conveniencia de realizar un proyecto.

Índice de Rentabilidad

A partir de la inversión inicial de 176,988 nuevos soles, valor actual de FCL con un valor de 1,241,191, se obtiene un índice de rentabilidad de 7.01, el cual indica que por cada sol invertido se recupera 7 soles.

Periodo de Recupero

En base a las tablas anteriores se realiza el cálculo de periodo de recupero que se muestra en la Tabla 40.

Tabla 40.

Periodo de recupero

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	-176,988	10,119	341,092	391,988	482,504	590,720
Flujo acumulado	-176,988	-166,869	174,223	566,211	1,048,715	1,639,435

En 18 meses se tendría recuperada la inversión inicial de S/. 176,988

Relación Beneficio Costo

Realizando los cálculos por cada periodo para los ingresos y egresos, y calculando los valores presentes de los mismos hallaremos la relación beneficio-costos, en la Tabla 41 se indica el flujo de ingresos y egresos.

Tabla 41.

Flujo de ingresos y egresos

Periodo	0	1	2	3	4	5
Inversión	-176,988					
Ingresos		665,694	1,663,286	1,912,779	2,199,696	2,529,651
Egresos		655,575	1,322,194	1,520,791	1,717,192	1,938,931

Con los valores presentes, VA ingresos con valor de 6,299,529.53 y VA Egresos+inversión con valor de 4,881,350.17 y con una tasa WACC de 11% se obtiene un beneficio/costo de 1.29053, como el valor es mayor a uno, se concluye que los beneficios son mayores a los costos.

5.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto

Para evaluar la rentabilidad económica del proyecto. Se consideran en la Tabla 42 los principales indicadores financieros.

Tabla 42.

Indicadores financieros que nos permiten evaluar la rentabilidad del proyecto

Indicador	Valores
WACC	11%
TIR	104%
VAN	1,064,203.35

Índice de rentabilidad	7
Periodo de recupero	18 meses
<u>Beneficio/ Costo</u>	<u>1.290530141</u>

La VAN del proyecto es positiva e igual a S/. 1, 064,203.35 con lo cual se recupera la inversión inicial. Con una TIR>WACC, la tasa interna de retorno es mucho mayor a la tasa mínima exigida del proyecto, motivo por lo que se concluye que se genera valor. Además, el índice de rentabilidad, periodo de recupero y beneficio/costo son favorables en la evaluación del proyecto.

5.4.7. Análisis de Sensibilidad y escenarios

Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideran 3 casos:

Comisión

En la Tabla 43 se muestra como varía la VAN y la TIR ante las diferentes comisiones, se puede apreciar como aumenta y disminuye el VAN y TIR conforme se aumenta o disminuye la comisión de venta.

Tabla 43.

Análisis de VAN Y TIR acuerdo a los distintos porcentajes de comisión

% Comisión	VAN	TIR
10%	324,008.63	44%
11%	694,105.99	76%
12%	1,064,203.35	104%
13%	1,434,300.71	131%
14%	1,804,398.07	157%
15%	2,174,495.43	182%

16%

2,544,592.79

207%

Precio plato

En la Tabla 44 se presenta el análisis de la variación del VAN y TIR al aumentar o disminuir el precio de plato promedio.

Tabla 44.

Análisis de VAN Y TIR acuerdo a los distintos precios de plato

Precio	VAN	TIR
12	1,014,873.35	94%
13	1,031,316.88	97%
14	1,047,760.12	101%
15	1,064,203.35	104%
16	1,080,646.59	108%
17	1,097,089.33	112%
18	1,113,533.06	116%
19	1,129,976.30	120%
20	1,146,419.53	124%
21	1,162,862.77	129%
22	1,179,306.00	134%
23	1,195,749.24	138%
24	1,212,192.48	143%
25	1,228,635.71	149%

Comisión y precio de plato

En la Tabla 45 se presenta una matriz que indica como varía la tasa interna de retorno al aumentar o disminuir el precio de plato promedio y la comisión. Se muestra resaltado la tasa interna de retorno de 104%, que se obtiene con el precio de plato promedio de 15 soles y una comisión de 12%.

Tabla 45.

Análisis de la TIR para distintos precios de plato y porcentaje de comisión

	9%	10%	11%	12%	13%	14%
10	1%	36%	63%	88%	110%	131%
11	1%	37%	66%	91%	114%	136%
12	2%	39%	68%	94%	118%	141%
13	3%	41%	71%	97%	122%	146%
14	4%	42%	73%	101%	127%	151%
15	5%	44%	76%	104%	131%	157%
16	6%	46%	79%	108%	136%	163%

Escenarios

En este análisis se definen 3 escenarios: pesimista, conservador y optimista.

Estos escenarios se definen como supuestos para ver cómo sería el desempeño financiero de la empresa y los riesgos o beneficios ante estos escenarios. Para este análisis se evalúa tres variables que son la comisión, porcentaje de crecimiento de proveedores de comida y el precio de plato promedio. Ver en la Tabla 46. Se evalúa considerando los 5 años.

Tabla 46.

Variables que afectan el resultado ante distintos escenarios

Variables	Escenarios		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Comisión	10%	12%	14%
Crecimiento de proveedores	10%	15%	25%
Precio plato promedio	13	15	18

Se considera a los valores actuales de las variables a los datos que se han considerado para hacer las proyecciones del proyecto. Además, basado en supuestos se plantean tres escenarios con los datos mostrados en la Tabla 47 y se realiza el cálculo.

Tabla 47.

Resultados de los indicadores financieros en diversos escenarios

Indicador financiero	Escenarios		
	Pesimista	Moderado	Optimista
VAN	227,722.24	1'064,203.35	2'129,887.78
TIR	34%	104%	187%

Como resultado se aprecia que incluso en un escenario pesimista se tendría una rentabilidad mayor a la exigida, aunque no sería mucho lo que se obtendría como ganancia según lo que refleja la VAN por lo que, en ese caso, no sería conveniente seguir con el proyecto. En los otros dos escenarios, los indicadores financieros muestran que el proyecto es viable y rentable.

5.4.8. Análisis de Indicadores VAN-E, VAN-F y VAN-S

VAN-E. El indicador VAN-E es un valor que nos indica los beneficios generados de un proyecto o negocio mediante la inversión propia o patrimonio de los accionistas, es decir no considera la inversión a través de préstamos o deudas con bancos (Bravo, 2017).

La evaluación económica de MikuyEat se realiza con el enfoque del cálculo del VAN-E el cual se ha indicado en el punto 5.4.4, en donde se calcula un WACC igual a 11%, de los cálculos generados para hallar el VAN-E se tiene un valor positivo e igual a 3'609,834.13 nuevos soles el cual es favorable. A continuación, en la Tabla 48 se indica los cálculos hallados para el caso MikuyEat.

Tabla 48.

Estado de resultados, cálculo del pago de impuestos.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. Operativa (sin depreciación)	2,630.78	475,921.61	580,959.51	712,772.15	866,269.58
(-) Depreciación U.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OPERATIVA NETA	2,630.78	475,921.61	580,959.51	712,772.15	866,269.58
Ingreso por Venta Equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Egreso por valor en libros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes impto. (UAI)	2,630.78	475,921.61	580,959.51	712,772.15	866,269.58
(-) Impto. Renta	-789.23	-142,776.48	-174,287.85	-213,831.65	-259,880.87
UTILIDAD NETA	1,841.55	333,145.13	406,671.66	498,940.51	606,388.70

Tabla 49.

Cálculo del flujo de caja libre por medio del NOPAT (flujo operativo)

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA (+)		1,841.55	333,145.13	406,671.66	498,940.51	606,388.70
Depreciación NOPAT		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INVERSION Activo fijo	-17,699					
Capital trabajo (KW) (+)	-159,289					159,289
Recuperación del KW						

(+)						17,699
Recuperación del Activo						
FCL (Flujo Caja Económico)	(176,988)	1,841.55	333,145.13	406,671.66	498,940.51	783,376.70

Considerando los valores de la tabla precedente, una tasa de impuesto de 30%, costo de oportunidad del accionista de 10.25%, un TEA de 17% y los porcentajes de la deuda y el patrimonio se halla un WACC, CPPC de 10.99%, un VAN de 1,362,965.43, TIR-E de 105% y un B/C de 11.44

En la Tabla 50 se muestra los flujos netos para el cálculo de periodo de recuperación.

Tabla 50.

Flujos netos de los 5 años

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos	(176,988.00)	1,841.55	333,145.13	406,671.66	498,940.51	783,376.70
Flujos Netos Descontados	(176,988.00)	1,659.05	270,388.06	297,354.81	328,667.57	464,895.95
Flujo Neto Acumulado	(176,988.00)	(175,328.95)	95,059.11	392,413.92	721,081.49	1,185,977.43

El periodo de recuperación sería de 1 año y 8 meses (1.65 años)

VAN-F. El indicador VAN-F es un valor que nos indica los beneficios generados de un proyecto o negocio mediante la inversión de los accionistas a través de los préstamos o deudas únicamente y se considera como tasa de cálculo del VAN el costo de oportunidad del accionista (Bravo, 2017).

Para el caso de MikuyEat como dato importante se tiene un préstamo de 79,645.00 nuevos soles con un TEA de 17% y un costo de oportunidad de accionistas de 10.254%, con estos datos se genera la Tabla 51.

Tabla 51.

Variables para hallar la deuda

Concepto	Valores
Monto deuda	79,645
TEA	17%
Periodo de capitalización (años)	1
Horizonte de repago (años)	3
Monto Capitalizado	(S/. 93,184.65)
Valor de cada cuota anual	(S/. 42,172.92)

Tabla 52.

Programa de pago de la deuda

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Deuda	(S/. 93,185)	(S/. 93,185)	(S/. 66,853)	(S/. 36,045)
Cuota		S/. 42,173	S/. 42,173	S/. 42,173
Interés		S/. 15,841	S/. 11,365	S/. 6,128
Amortización		S/. 26,332	S/. 30,808	S/. 36,045
Saldo	(S/. 93,185)	(S/. 66,853)	(S/. 36,045)	S/. 0

Tabla 53.

Flujo de caja del accionista

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCL (Flujo Económico)	(176,988)	665,694	1,663,286	1,912,779	2,199,696	2,529,651
(+) Deuda	79,645					
(-) Amortización						
(Principal)		(26,332)	(30,808)	(36,045)		
(-) Intereses		(15,841)	(11,365)	(6,128)		

(+) Efecto financiero

(EFI) 4,752 3,410 1,838

FCA (Flujo Caja

Financiero) (97,343) 628,273 1,624,523 1,872,445 2,199,696 2,529,651

En base a los valores calculados se halla el VAN-F con un valor de 4,715,370.12 nuevos soles, un TIRF de 767% y una relación de B/C de 49.44.

Tabla 54.

Cálculo de flujos

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos	(97,343.00)	628,273.50	1,624,522.99	1,872,444.75	2,199,696.26	2,529,650.70
Flujos Netos						
Descontados	(97,343.00)	523,561.25	1,128,140.96	1,083,590.71	1,060,810.31	1,016,609.88
Flujo Neto						
Acumulado	(97,343.00)	426,218.25	1,554,359.21	2,637,949.92	3,698,760.23	4,715,370.12

El periodo de recuperación sería de 3 meses (0.19 años).

VAN-S. El valor social de un proyecto o negocio con fines de beneficios financieros debe tener una proyección social, es decir a través del proyecto o negocio la sociedad debe tener beneficios que pueden cuantificarse, monetizado, y poder devolver a la población un impacto cuantitativo y cualitativo, que permite a los pobladores atendidos incrementar su nivel de bienestar a causa de la implementación del proyecto o negocio (Palacios, 2011). “La metodología consiste en estimar la rentabilidad social de un proyecto a partir de la comparación de los beneficios sociales contra los costos sociales. El análisis se hace a nivel de cada Alternativa de

Solución. Para estimar dicha rentabilidad social se recurre al VALOR ACTUAL NETO SOCIAL (VANS), y según lo establecido por el SNIP, se usa una Tasa Social de Descuento (TSD) del 10%. Esta es la misma metodología utilizada en la evaluación económica a precios privados” (Palacios, 2011).

En la Figura 60 se indica la analogía y/o ecuación que es utilizada para el cálculo del VAN-S

$$VANS = \sum_{t=0}^N \frac{FBNS_t}{(1+TSD)^t}$$

$$VANS = \sum_{t=1}^n \frac{(BSI - CSI)_t}{(1 + TSD)^t}$$

Donde:
 BSI = Beneficio social incremental
 CSI = Costo social incremental
 n = Horizonte de evaluación del proyecto
 TSD = Tasa social de descuento

Figura 60. Ecuación de Van Social, 2011, Palacios, Ministerio de economía y Finanzas

Para realizar los cálculos correspondientes es necesario llevar todos los cálculos de los flujos financieros a razón de precios sociales, para ello Palacios (2011) indica que se deben utilizar factores de corrección en función a lo dispuesto el ministerio de economía y finanzas del Perú. En la Tabla 55 se indica los factores de corrección considerados para los cálculos del flujo financiero a precios sociales.

Tabla 55.

Factores de corrección para cálculo de precios y costos sociales

Factores de Corrección	Valor
Precio social de la mano de obra no calificada (promedios emprendedores)	0.86
Valor del gramo de emisión de CO2	0.009
Emisiones CO2 (gr) por cocina x pedido	75
Valor social del tiempo	6.81
Precio social de los combustibles	0.66
Tasa social de descuento general	8%

Entonces para aplicar la ecuación que se indica en la Figura 60, en la Tabla 56 se muestra los cálculos para el flujo financiero de los beneficios sociales

Tabla 56.

Cálculo de beneficios sociales

BENEFICIOS SOCIALES	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Cantidad Suscriptores. (cocineros)	744	856	984	1,132	1,301
Cantidad total de ventas (platos vendidos)	369,830	924,048	1,062,655	1,222,053	1,405,362
Valor del tiempo ahorrado por el cliente	2,518,542.3	6,292,766.9	7,236,681.9	8,322,184.2	9,570,511.8
Ahorro de agua y energía unitario en soles	3,698.30	9,240.48	10,626.55	12,220.53	14,053.62
Valor de combustible ahorrado por clientes	244,087.80	426,910.18	490,946.70	564,588.71	649,277.01
Valor total de los beneficios sociales	2,766,328.40	6,728,917.54	7,738,255.17	8,898,993.44	10,233,842.46

Del mismo modo en la Tabla 57 se muestra los cálculos del flujo financiero social para los costos correspondientes

Tabla 57.

Costos Sociales

COSTOS SOCIALES	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Cantidad total de proveedores	744	856	984	1,132	1,301
Cantidad de platos	369,830	924,048	1,062,655	1,222,053	1,405,362
Meses del año	12	12	12	12	12
Costo de consumo de energía cocinas a gas	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Consumo de agua por proveedor (litros /plato)	6,657	16,633	19,128	21,997	25,297
Sub tota de consumo de energía	3,571,200	4,106,880	4,722,912	5,431,349	6,246,051
Costo de agua (soles/m3)	15,710	39,254	45,142	51,913	59,700
Valor total de costos sociales	3,586,910	4,146,134	4,768,054	5,483,262	6,305,751

Finalmente, en la Tabla 58 se muestra los cálculos finales para hallar el VANS correspondiente para MikuyEat.

Tabla 58.

Cálculo de VAN Social para el negocio MikuyEat

Cálculos para hallar VANS	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Resultados Beneficios menos Costos	-	2,582,783.98	2,970,201.57	3,415,731.81	3,928,091.58
$(BSI - CSI)_t$	-				
$(1 + TSD)^t$	759,798.13	2,214,320.97	2,357,841.77	2,510,664.85	2,673,393.13
VAN-S	8,996,422.59				

Entonces se infiere que el VANS es favorable para el negocio, ya que impacta monetariamente significativamente a la sociedad, incrementa su nivel de bienestar en 8,996,422.59 nuevos soles, en un periodo de cinco años.

A continuación, en la Tabla 59 se muestra se indica objetivamente o lo tangible que ha de ser el seguimiento del impacto social del negocio.

Tabla 59.

Matriz de marco lógico de los beneficios sociales de MikuyEat

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
Favorecer en la empleabilidad sostenible de emprendedores (amas de casa, cocineros aficionados y profesionales)	Incrementar el número de suscriptores en 50% anualmente Venta de 30 platos mensual por cada emprendedor	La base de datos de MikuyEat, reporte de suscriptores y usuarios del aplicativo para compra de comida Ingresos en el negocio. Informe de la cantidad de pedidos realizados por suscriptor, mensual.
Reducción del uso de transporte mejorando la contaminación del medio ambiente en la ciudad de Lima.	Reducir el uso de combustible en un 30% de los proveedores de comida	Informe mensual sobre el tipo de transporte usado por emprendedor más frecuente para la entrega de pedidos

Reducción de consumo de agua y electricidad de todas las familias consumidoras al recibir alimentos en productos descartables biodegradables.

Frecuencia de compras recurrentes de cada cliente mayor a 5 al mes

Reporte de ventas por emprendedor realizado por mes

Por otro lado, se analiza el impacto social indirecto y relevante como beneficio social, en la Tabla 60 se indica un marco de los indicadores que se consideran suman a los beneficios de la población y los directos actores del negocio.

Tabla 60.

Indicadores de Beneficio Social

MikuyEat	Ingreso monetario	Beneficios Sociales
Aplicativo que interacciona a vendedor o anfitrión de plato hecho en casa con comensal que necesita comer	Pago de comisión por vender plato de comida hecho en casa a través del aplicativo MikuyEat Pago de comisión por preparación de plato de comida a gusto, saludable y a precio justo, y se lo lleven a su ubicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo para cocinar - Ahorro de tiempo para ir a restaurante o mercado para almorzar. - Ahorro de inventario de verduras y carnes que al no ser utilizados a tiempo se votaran causando impacto ambiental. - Crear sistema tecnológico para ahorrar recursos (papel, combustible) - Concientización para disminuir el uso de plásticos (envases, bolsas, utensilios) - Preocupación e impulsar consumir comida saludable y mejorar la salubridad de los comensales - Fabricación y uso de productos reciclables de papel o biodegradables. -

5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito

Para poder direccionar a la app MikuyEat a una implementación de éxito es necesario tener en cuenta el mapa de estrategias a aplicarse, de acuerdo con la investigación de Rojas (2020), se deben poner en acción varias estrategias, como genéricas competitivas, externas alternativas y específicas, así como internas específicas, en la Figura 61 se muestra una mapa o estructura de estrategias que ayudarán a MikuyEat seleccionar la estrategia inmediata para con el mercado y posición del negocio.

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas y específicas		Estrategias internas específicas	
1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque (en costos/diferenciación) 4. Nicho (en costos/diferenciación) (Adaptado de Porter, 2004)	Integración	Integración vertical hacia adelante	Ganar propiedad o mayor control sobre los distribuidores	1. Gerencia de Procesos (BPM) 2. Calidad Total (TQM) 3. Reingeniería de Procesos (BPR) 4. Turnaround (Reconversión/reestructurar) 5. Downsizing (Achtamiento) 6. Rightsizing (Adecuación) Facilitadores: 1. Referenciación (Benchmarking) 2. Tercerización (Outsourcing) 3. Tecnologías de la información (IT) 4. Tecnologías de comunicación (CT) 5. Control estadístico de procesos (SPC) 6. Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM)
		Integración vertical hacia atrás	Ganar propiedad o mayor control sobre los proveedores	
		Integración horizontal	Ganar propiedad o mayor control sobre los competidores	
	Intensivas	Penetración en el mercado	Producto actual + mercado actual	
		Desarrollo de mercados	Producto actual + nuevos mercados	
		Desarrollo de productos	Producto mejorado o nuevo + mercado actual	
	Diversificación	Diversificación concéntrica	Productos nuevos relacionados con los actuales	
		Diversificación conglomerada	Productos nuevos no relacionados con los actuales	
		Diversificación horizontal	Productos nuevos no relacionados para mismos consumidores	
	Defensivas	Aventura conjunta	Las empresas A y B = crean C para defenderse	
Atrincheramiento/Reducción		La empresa A reduce sus activos/costos		
Desposamiento/Desinversión		La empresa A vende todas, alguna división, o parte de la organización		
Liquidación		La empresa A es liquidada		
Modalidades estratégicas				
	Alianza estratégica	A y B hacen un proyecto sin crear C		
	Aventura conjunta	A y B = crean C para un propósito específico		
Fusión	Fusión horizontal	Dos o más competidores se unen		
	Fusión vertical	Se une con el distribuidor o proveedor		
	Fusión conglomerada	Organizaciones no competidoras se unen		
Adquisiciones	Adquisición horizontal	Se adquiere una organización competidora		
	Adquisición vertical	Se adquiere un distribuidor o proveedor		
	Adquisición relacionada	Se adquiere una organización relacionada		

BPM = Business Process Management, TQM = Total Quality Management, BPR = Business Process Reengineering, IT = Information Technology, CT = Communication Technology, SPC = Statistical Process Control, JIT = Just in Time, TQC = Total Quality Control, TPM = Total Productive Maintenance, MRP = Materials Requirement Planning, MRP II = Manufacturing Resources Planning, CIM = Computer Integrated Manufacturing; son siglas muy conocidas usadas en inglés, y muchas veces en castellano.
 Nota. Diversificación vertical = integración vertical

Figura 61. Tipos de estrategias

Es necesario ubicar a MikuyEat a través de una matriz PEYEA para definir las estrategias de éxito, el cual se muestra en la Figura 62.

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	1
4. Conocimiento tecnológico	6	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	6	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Interacción vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	4.89	Promedio - 6 =	-3.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	6	2. Anclamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad o presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	6
Promedio - 6 =	-2.63	Promedio =	4.33
X = FI + VC	1.00	Y = EE + FF	1.71

* Asignar valor numérico de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada variable de EE y FI
 * Asignar valor numérico de 6 (peor) a 1 (mejor) a cada variable de VC y EA

Figura 62. Matriz PEYEA para el negocio App MikuyEat

El resultado de la matriz PEYEA para MikuyEat indica un perfil “Agresivo”, tal como se muestra en la Figura 63, entonces se debe utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, así como superar sus debilidades internas para evitar las amenazas externas. Es factible utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación, realizar inversiones en otros negocios.

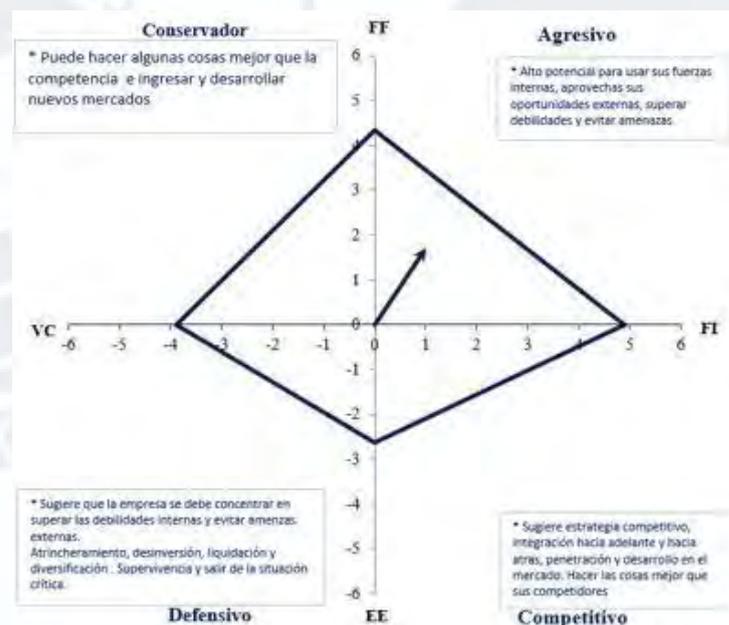


Figura 63. Resultado de la matriz PEYEA para MikuyEat

5.5.1. Fase 1: Definiciones Factores de Éxito

El progresivo crecimiento del sector de las aplicaciones está llevando a este mercado a la saturación, es por ello que en la actualidad se presentan muchas problemáticas al que se deben enfocarse la startup que tiene como eje básico y principal un aplicativo para el desarrollo del negocio (Puchalt, 2017), a partir de ello

se realiza la definición de los factores de éxito de MikuyEat como atributos o propiedad de la app que deben agregar valor al negocio. En la Tabla 61 se identifica propiamente para la app MikuyEat los factores de éxito del negocio:

Tabla 61.

Factores de éxito para la App MikuyEat

Factor de éxito	Descripción
Usabilidad y funcionalidad	Para todo tipo de personas, haciendo fácil la interacción para venta y compra de comida hecho en casa
Distribución y promociones	Mediante la prensa y publicidad escrita y hablada se buscará la viralidad de la app
Monetización	MikuyEat estará enfocado a los ingresos por: publicidad en la app, por suscripción y compra de otros productos en la plataforma.
Engagement	MikuyEat buscará la fidelización de anfitriones y consumidores a través de proyecciones sociales, ser embajadores de la comida saludable, de calidad y de casa
Contenido Genuino e inclusivo	MikuyEat implementará una plataforma en que los proveedores de comida tengan un mecanismo de personalizar su publicidad
Velocidad de pivotar para el modelo de negocio adecuado al contexto social	Con enfoque de ser la primera alternativa ante las búsquedas de app para comprar comida hecha en casa

5.5.2. Fase 2: Indicadores

Para el seguimiento, control y mejora del negocio MikuyEat por el lado financiero se considerarán indicadores financieros principales como margen bruto, utilidad operativa, utilidad neta en la Tabla 62 se indica lo que la app MikuyEat se plantea como meta en los cinco primeros periodos.

Tabla 62.

Indicadores financieros para los 5 años como meta.

Indicadores finanzas	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Margen Bruto	>=300,000	>=8,00,000	>=1,000,000	>=1,100,000	>=1,300,000
Utilidad operativa	>=10,000	>=4,00,000	>=500,000	>=700,000	>=800,000
Utilidad neta	>=2,000	>=300,000	>=4,00,000	>=5,00,000	>=6,00,000

Con el enfoque de gestión por objetivos en MikuyEat, en la Tabla 63 se indican los objetivos y metas durante los cinco primeros periodos:

Tabla 63.

Objetivos de satisfacción del cliente con el servicio de MikuyEat

Objetivo	Indicador	Fórmula	Metas de MikuyEat				
			Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Satisfacción del cliente	Grados de satisfacción	(Número de clientes satisfechos)/(Total de clientes encuestados)x100%	85%	90%	95%	97%	98%
Calidad del Producto	Número de quejas y devoluciones	Número de reclamos y quejas del total de ventas	12%	10%	8%	5%	3%
Personal Permanente	Rotación de personal	(Ingresos-Salidas de personal)/(Todo el personal)x100%	<30%	<25%	<20%	<15%	<10%

Los principales aspectos de los indicadores operativos que considera MikuyEat hacer seguimiento, control y mejora son los siguientes:

Grado satisfacción del cliente:

- Evaluación mensual de la satisfacción del cliente mediante encuestas online y presencial.
- Analizar los comentarios de los clientes en las redes sociales.
- Evaluación del cliente a través de la calificación del servicio del proveedor de comida.

Calidad del producto:

- Control de calidad de salubridad en los procesos de elaboración de comida.
- Aplicación de buenas prácticas de manipulación de alimentos.
- Evaluación y selección de proveedores o anfitriones de platos de casa.

5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan

Para la ejecución de la implementación o desarrollo del plan se genera un cronograma, ver Figura 64, que nos ayudará a disponer de un cuadro de control de implementación del negocio bajo una línea de tiempo que se describe a continuación.

Título	Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Etapa de Desarrollo													
Formalización de MikuyEat													
1 Reserva de nombre	Ricardo Gutierrez	█											
2 Elaboración de Minuta	Ricardo Gutierrez	█											
3 Abono de Capital y Bienes	Ricardo Gutierrez												
4 Elaboración de Escritura Pública	Ricardo Gutierrez												
5 Inscripción en Registro Públicos	Ricardo Gutierrez												
6 Inscripción de Registro Único de Contribuyente (I	Ricardo Gutierrez												
Organización de la Empresa													
7 Diseñar perfiles de Puestos	Katherine Chavez						█						
8 Diseño de Procesos Principales	Katherine Chavez						█						
9 Reclutamiento y Selección	Katherine Chavez							█					
10 Gestión del Ingreso	Katherine Chavez								█				
Desarrollo Tecnológico													
11 Búsqueda y contratación de empresa de desarr	Miguel Tello												
12 Adquisición de dominio y host para Web y App Mó	Miguel Tello												
13 Elaboración de requerimientos funcionales	Miguel Tello		█										
14 Elaboración de requerimientos técnicos	Miguel Tello		█										
15 Diseño y Desarrollo de Web y App móvil	Miguel Tello												
16 Ejecución de pruebas en ambiente test y calidad	Miguel Tello												
17 Resolución de incidencias	Miguel Tello												
18 Pase a Producción	Miguel Tello												
Tareas Administrativas													
19 Revisión de gastos y costos del presupuesto	Abraham Castillo		█										
20 Creación de cuentas bancarias	Abraham Castillo		█										
21 Contratación de pasarela de pagos	Abraham Castillo												
22 Creación de caja chica	Abraham Castillo												
Aspectos de marketing													
23 Diseño de plan de Marketing	Agusto Fierro												
24 Creación de canales en Redes Sociales	Agusto Fierro												
25 Captación de leads (clientes y emprendedores)	Agusto Fierro												
26 Difusión de campaña de lanzamiento	Agusto Fierro												
27 Afiliación de emprendedores	Agusto Fierro												
28 Verificación y control de calidad chef	Agusto Fierro												
29 Medición de Efectividad	Agusto Fierro												
30 Lanzamiento de MikuyEat	Agusto Fierro												

Figura 64. Plan de implementación de MikuyEat

Así mismo, el negocio MikuyEat prevé situaciones de contingencia en donde por temas de VUCA, mapea las amenazas y propone acciones que amortigüen en el corto plazo el impacto negativo al negocio, a continuación, en la Tabla 64 se muestra los hallazgos de amenazas al negocio en función al mercado de venta de comidas considerando la funcionalidad, disponibilidad y confiabilidad del sistema o app MikuyEat.

Tabla 64.*Amenazas al negocio y respuestas para contrarrestar la amenaza*

Amenazas	Acción propuesta
Baja la demanda del uso de app MikuyEat	Aumentar presupuesto de marketing en 3% de las ventas y reforzar su estrategia.
Alto incumplimiento de pedidos	Mayor evaluación de los proveedores de comida sobre la satisfacción de los clientes. Darles opción y facilidades a los comensales de adquirir un plato en otro proveedor.
Nuevos competidores con gran respaldo económico	Evaluación y mejora de comisiones y servicios ofrecidos a los proveedores de comida.



CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La venta de comida por medio de la aplicación es un sector que muestra un incremento sostenido desde hace varios años y que la pandemia del COVID - 19 ha impulsado el crecimiento de este sector más rápido de lo previsto.
- Dentro de los impactos que tendrá MikuyEat será contribuir a formalizar aquellos restaurantes que actualmente ofrecen platos preparados desde sus casas e impulsar el talento de jóvenes apasionados por cocinar, en segundo lugar, contribuirá a la cultura de salubridad de la comida peruana en el Perú, con ventajas que permiten promover la competitividad de emprendedores gastronómicos y crear ellos mismos negocios sostenible usando la tecnología.
- En función a las tendencia de los indicadores financieros principales del Perú y el contexto social, es posible inferir que el entorno económico financiero durante el proceso de convivencia con la pandemia, y el post Covid-19 presenta una oportunidad para el desarrollo de negocios emprendedores e innovadores para hacer del consumo de alimentos de manera más saludable, rápida y con características enfocadas a la necesidad o requerimiento, con los requisitos de los comensales aplicando tecnologías de información por web o plataforma digital app como es el plan de negocio de MikuyEat.
- La tendencia de los ofertantes y consumidores vía el comercio electrónico desde el año 2015 viene tomando velocidad, y con una influencia positiva de las redes sociales, las variables del entorno social, demográfico y cultural están teniendo un efecto positivo (Zárate y Becerra, 2018). Esto generaría una oportunidad de desarrollo de la economía colaborativa, entonces el plan de

negocio MikuyEat tiene factibilidad y potencial de posicionarse en todos los segmentos de NSE para el consumo de comida casera.

- Se evidencia un entorno competitivo debido a la presencia de aplicativos móviles con una participación importante en la región, como es el caso de Glovo (PedidosYa), sin embargo, aún queda espacio para desarrollar negocios enfocados a la preparación de platos. El potencial de negocio es sustancial y permite la apertura y participación de más empresas que puedan captar esas necesidades insatisfechas de comensales peruanos.
- MikuyEat se basó en dos metodologías para diseñar el modelo de negocio, uno de ellos es el Design Thinking y Lean Starup, respetando sus etapas y considerando la empatía como técnica para describir las necesidades reales de dos grupos que se conectarán a través del aplicativo, los emprendedores gastronómicos y los comensales. Por otro lado, se determinó el mapa del cliente de ambos grupos encontrando algunos puntos de dolor como son la formalización y registro de datos, es decir la homologación de proveedores y por el lado de los comensales, el proceso de pago y envío o recepción del plato.
- MikuyEat implementará procesos claves y diferenciados dentro de los cuales destaca el proceso de formalización, selección y homologación de proveedores gastronómicos y sus cocinas, además del servicio post venta que permite capacitar y elaborar planes competitivos para aquellos emprendedores con bajas calificaciones, esto incluye asesorías personalizadas, así es posible lograr un énfasis en el control de calidad del plato preparado para garantizar un negocio sostenible enfocado en el comensal.

- Para atender al comensal se implementarán características tecnológicas como la geolocalización, calificación del plato consumido, ingreso de dirección de entrega de plato y opciones de pago.
- El proyecto resulta ser viable y rentable, ya que, genera un VAN equivalente a 1'064,203.35 soles y un TIR de 104% mayor al WACC (11%).
- Es importante realizar el seguimiento de la gestión del proyecto y tomar las medidas correctivas a tiempo, por ello, se han definido objetivos claros y medibles que permiten saber si se está cumpliendo con lo establecido en el plan inicial.
- El VANS es positivo dado que MikuyEat desde el inicio se pensó no solo como un proyecto rentable, sino que, además, fuera beneficioso para la sociedad.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda buscar asociarse con algún chef reconocido en el Perú, para lograr un posicionamiento rápido y diseñar planes de incentivos que permitan premiar los emprendedores con altos niveles de satisfacción.
- Se sugiere implementar estrategias de desarrollo de producto para buscar mayor diferenciación de los competidores actuales, teniendo en cuenta que ya hay varios competidores y se podrían sumar otros.
- Se recomienda desarrollar un estudio de mercado más amplio, para identificar y caracterizar de manera más detallada a los emprendedores gastronómicos y comensales.
- Se sugiere implementar lo propuesto en la tesis en el Perú, debido a que es un negocio rentable con elevado impacto social, medio ambiental y económico y

que permitirá desarrollar un sector clave, muy golpeado debido al COVID19 y contribuirá a la cultura culinaria del Perú.

- MikuyEat es un servicio que tiene el potencial de ser replicado en otros países por lo cual deberá evaluar los resultados que se obtengan a nivel local y luego definir un plan para expandir el uso de la aplicación en otras ciudades y/o países.



Referencias

Acosta, J.H. (2020). *Emprendimiento creativo*. San Juan: La contra editorial.

Recuperado de [http://](http://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=RDE0DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=emprendimiento+%2Bcreatividad+%2Bcastro+%2B2016&ots=zDGhKuOwkp&sig=OpxWhspo_6XBZX4btnY7fraZm3A&redir_esc=y#v=onepage&q=emprendimiento%20%2B%20creatividad%20%2B%20castro%20%2B2016&f=false)

books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=RDE0DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=emprendimiento+%2Bcreatividad+%2Bcastro+%2B2016&ots=zDGhKuOwkp&sig=OpxWhspo_6XBZX4btnY7fraZm3A&redir_esc=y#v=onepage&q=emprendimiento%20%2B%20creatividad%20%2B%20castro%20%2B2016&f=false

Andina (2019). *INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular*.

Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx>

Andina (2019). *Mujeres: casi 4 millones se desempeñan como amas de casa sin sueldo*.

Recuperado de <https://www.andina.pe/agencia/noticia-mujeres-casi-4-millones-se-desempenan-como-amas-casa-sin-sueldo-750015.aspx>

Aplicaciones móviles para pagos cuadriplican su uso en Perú. (2020, marzo 26)

Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-aplicaciones-moviles-para-pagos-cuadriplican-su-uso-peru-790068.aspx>

Arellano Marketing (2019). *Base de datos “Informe de los seis estilos de vida en*

Perú y Latinoamérica. Consultora Arellano Marketing. Recuperado de

<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Asociación Peruana de empresas de Inteligencia de Mercado (2020). Niveles

Socioeconómicos 2020. Recuperado [http://apeim.com.pe/wp-](http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf)

[content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf](http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf)

- Barrera, O., Casaverde, C., Correa, C., & Moore, R. (2019). “Plan de Negocios de una plataforma colaborativa AYNI 2.0 para la gestión de compras y entregas de productos básicos” – ESAN – Esan Business School. Perú.
- BCR, Perú. (2020). Reporte de Inflación junio-2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021.
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The relationship between investor materiality and the Sustainable Development Goals: a methodological framework. *Sustainability*, 10(7), 2248. doi: 10.3390/su10072248.
- Bravo, F. (2020, 1 de marzo). *Comercio electrónico 2019: La guía más completa del mercado*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/comercio-eelctronico-peru-2019.html>
- Bravo, S. (2017) Evaluación Económica Financiera: EVA y FVA. Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2018/05/evaluacion-economica-financiera-eva-y-fva/#:~:text=Es%20decir%2C%20EVA%20y%20VANE,considerando%20el%20esquema%20de%20financiamiento.>
- Buenadicha, C., Cañigual, A., & De León, I. (2017). “Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe”. – BID – Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2019). El 75% de unidades productivas son informales. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879_1/informe%20economico.pdf

- Cañigüeral, A. (2016). “Hacia la Economía Colaborativa responsable”. Revista de economía, empresa y sociedad Oikonomics. Universidad de Oberta Catalunya. España.
- Carrillo, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Casal, M.M. (2019, 10 de enero). *Comparamos las condiciones de las condiciones de las cuatro plataformas de delivery a los restaurantes*. Recuperado de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/comparativa-delivery-restaurantes-2019/>
- Chaffey, D., Smith, P. R., & Smith, P. R. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Routledge.
- Cutipa, S., Rios, L., Lasteros, E., & Aquino, E. (2019). “Plan de negocio para el suministro delivery de ingredientes listos para cocinar en casa” – ESAN – Esan Business School, Lima, Perú.
- De la piedra, S., & Meana, P. (2020). *Influencia de las historias de Instagram en la atención y emoción según el género*. doi.org/10.3916/C63-2020-04
- De Matías Batalla, D. (2018). *Marketing para las organizaciones del S. XXI*. Formación Alcalá Editorial.
- Decreto Legislativo N° 1455. Que crea el programa Reactiva Perú para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Delgado, G. (2021, 3 de febrero) *Los planes de Justo, el discreto competidor de las apps de delivery, para este 2021*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/delivery-lima-los-planes-de-justo->

el-discreto-competidor-de-apps-de-reparto-rappi-y-glovo-para-este-2021-nndc-noticia/

Delivery: seis ventajas de la herramienta clave de restaurantes en tiempos de pandemia del COVID-19. (2021, Febrero 9) Recuperado de <https://peru21.pe/economia/delivery-seis-ventajas-de-la-herramienta-clave-de-restaurantes-en-tiempos-de-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=p21r>

Delivery en Perú mueve alrededor de S/.400 millones de soles al año. (2019, Agosto 18) Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-delivery-peru-mueve-alrededor-s-400-millones-al-ano-760745.aspx#:~:text=18.,V%C3%ADctor%20Hugo%20De%20La%20Cruz.>

Diario Gestión (2019). El Récord de emisiones de CO2 en el 2019 agravará aún más la crisis climática. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/el-record-de-emisiones-de-co2-en-el-2019-agravara-aun-mas-la-crisis-climatica-noticia/>

Efecto coronavirus: compras online crecerían 50% en abril. (2020, 3 de abril) Recuperado de <https://lacamara.pe/efecto-coronavirus-compras-online-crecerian-50-en-abril/>

El Comercio (2021). PBI peruano: ¿por qué la proyección de crecimiento del BCR difiere de lo estimado por el Banco Mundial y la Cepal? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-peruano-por-que-la-proyeccion-de-crecimiento-del-bcr-difiere-de-lo-estimado-por-el-banco-mundial-y-la-cepal-pbi-pbi-2021-bcr-banco-mundial-cepal-ncze-noticia/?ref=ecr>

El Economista (2020). Perú sufre la peor caída mensual de su PIB y el desempleo se duplica por el Covid-19. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/economia/Peru-sufre-la-peor-caida->

mensual-de-su-PIB-y-el-desempleo-se-duplica-por-el-Covid-19-20200615-0068.html

Estrada, G., Félix, M., & Niño, S. (2018). Plan estratégico para Uber 2018-2020, plan de investigación presentado para optar grado de Magister en administración. Universidad del Pacífico. Perú

Eugarrios Gaitan, I. N., Monterrey Prudente, E. A., & Villalta, B. Y. (2020).

Marketing Digital: Componentes del marketing digital para el desarrollo de las empresas (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Fernandez, F., & Fernandez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, (pp 79-95). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

Fernández, J. (2019). La economía colaborativa: El caso de AirBnb. Universidad de Valladolid. España

Fleishner, M. (2020). *SEO made simple: insider secrets for driving more traffic to your website instantly* (7th ed.).

Fuentes-Blasco, M., & Moliner-Velázquez, B. (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 99-112

Glovo por cada S/100 de compra en Perú, S/66 se destina a los comercios afiliados. (2019, Noviembre 20) Recuperado de <https://gestion.pe/economia/glovo-glovo-por-cada-s-100-de-compra-en-peru-s-66-se-destina-a-los-comercios-afiliados-noticia/?ref=gesr>

- Gonzales, J., Celaya, R., & Licona, A. (2014) *Asia y América frente a nuevos desafíos: Integración, energía verde y medio*. Editorial Oficina de producción de obras literarias y científicas. México.
- Grande, Ildefonso E. (2014) *Marketing de los servicios*, ESIC Editorial, Madrid
- Guerra, O. (2017). “Coobys.cook By Yourself”. Plan de negocio para optar el grado de Magister en Administración. Universidad de Chile – Postgrado en Economía y Negocios.
- Guevara, D. (2020). Seminario de Tesis para Gerencia de Administración de empresas. Centrum. PUCP.
- Guzmán, J. (2020, 21 de Julio). Google: búsquedas sobre delivery en Perú se triplicaron desde el inicio de la cuarentena. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-google-busquedas-sobre-delivery-peru-se-triplicaron-desde-inicio-de-cuarentena-806574.aspx>
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. John Wiley & Sons.
- Holstein, M. (2019). Beta-Testing. In *iPhone App Design for Entrepreneurs* (pp. 133-138). Apress, Berkeley, CA.
- Horna, C., Lopez, A., Matías, C. & Oscanoa, E. (2015). *Plan Estratégico de la Gastronomía* (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/Inbound+Marketing%2C+Revised+and+Updated%3A+Attract%2C+Engage%2C+and+Delight+Customers+Online-p-9781118896709>
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581.

- IBM (2019). Beneficios de la computación en la nube. Recuperado de <https://www.ibm.com/pe-es/cloud/learn/benefits-of-cloud-computing>
- INEI (2013). Aumenta gasto en alimentación fuera del hogar. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-gasto-en-alimentacion-fuera-del-hogar/>
- INEI (2015). El 27% de la población son jóvenes. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-27-de-la-poblacion-peruana-son-jovenes-8547/>
- INEI. (2017). *Censos Nacionales 2017*. Obtenido de Sitio Web: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- INEI. (2018). *Producción y Empleo Informal en el Perú*. Obtenido de Sitio Web: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf
- INEI. (2020). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Obtenido de Sitio Web: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_3.pdf
- Infomarketing. (2020). *Rappi cumple un año en Perú invirtiendo 12 millones de dólares*. Recuperado de: <https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/rappi-cumple-un-ano-en-peru-invirtiendo-12-millones-de-dolares/>
- Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur IPSOS. (2020). *Bancarización del peruano 2020*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>

- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2021). *Índice de competitividad regional 2021*. Recuperado de https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2021_FIN_AL_vf.pdf
- IPSOS (2019). Estudio Alimentación y vida saludable. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Ipsos Investigación de Mercados. (2020). *Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf
- Iturralde, M. (2015). Content marketing: innovación e información a través de las redes sociales. *Revista de investigación Sigma*, 2(1), 53-62. Recuperado de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/925/574>
- Jiménez, A. (2019). Construye una marca con alma. *Entrepreneur Mexico*, 27(8), 46-50. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/341529#:~:text=Las%20marcas%20con%20alma%20o,sociedad%20y%20el%20medio%20ambiente.>
- Jindal, P., Zhu, T., Chintagunta, P., & Dhar, S. (2020). Marketing-Mix Response Across Retail Formats: The Role of Shopping Trip Types. *Journals of Marketing*, 84(2), 114-132. doi: 10.1177/0022242919896337
- Jugo, J. (2021, Abril 8). *Los tipos de restaurantes que aprovechan las aplicaciones de delivery*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/los-tipos-de-restaurantes-que-aprovechan-las-aplicaciones-de-delivery-noticia/>
- Justo: Ingresa un nuevo competidor al mercado de delivery que también crea tienda online a restaurantes (2020, 13 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/restaurantes-justo-ingresa-un-nuevo-competidor-al-mercado-de-delivery-que-tambien-crea-tienda-online-apps-de-delivery-noticia/>

Kotler M., Cao T., Wang S., & Qiao C. (2020). *Marketing strategy in the Digital age: applying Kotler's Strategies to digital marketing*. World Scientific Publishing.

La actividad emprendedora en Argentina (2016). Instituto de Estudios sobre la realidad argentina y Latinoamericana. Tomado de <http://www.ieralpyme.org/noticias/argentina-esta-entre-20-paises-mas-emprendedores-6145.html>

La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery (2019, 13 de diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>

Lambrecht, A., & Tucker, C. (2013). When does retargeting work? Information specificity in online advertising. *Journal of Marketing research*, 50(5) 561-576

Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. J., & Langensand, N. (2018). *The design thinking playbook: mindful digital: mindful digital transformation of teams, products, services, business and ecosystems*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.

Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia (trad. José C. Pecina Hernández) México: Grupo Editorial Patria SA de CV.

Management Principles (2012). 2012 Book Archive. Recuperado de <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s12-organizational-culture.html>.

- Matikainen, M. (2020). The Power of Instagram for Sales of Micro-Enterprises. *Tesis de maestría de Gerencia de Ventas y Negocios Internacional*. Recuperado de https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22923/urn_nbn_fi_uef-20200871.pdf?sequence=-1
- Maza, W. (2019). Valoración económica del servicio ambiental de secuestro de carbono para garantizar la sostenibilidad del bosque Buenaventura, Ecuador. UNMSM. Perú
- Mestanza, R., Salazar, R., & Vásquez, A. (2018). “Plan Estratégico empresarial para el caso Uber”. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Administración – UP – Universidad del Pacífico - Perú.
- Meza, R. (2019). *Glovo tiene cerca de seis mil colaboradores que entregan los pedidos en Perú*. Recuperado de <https://revistaganamas.com.pe/glovo-tiene-cerca-de-6-mil-colaboradores-que-entregan-los-pedidos-en-peru/>
- Migueléz, R. (2017). De la economía colaborativa a una nueva experiencia gastronómica. Universidad de Leon. España
- Mir, J. (2017) Qué es la diferencia entre el Remarketing y el Retargeting. *XPLORA*. Recuperado de <https://www.xplora.eu/remarketing-y-retargeting/>
- Mitta, E., & Ísmodes, A. (2017). Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de Casos. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima-Perú
- Moreira, M. (2017). La influencia del método Lean Startup en las Startup de tecnología argentinas para crecer. Universidad Torcuato Di Tella.
- Moro, M. & Rodés, A. (2014). Marketing digital: Comercio y marketing. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.

Mustaqim, M. (2017) *Analysing API Calls to Reduce Energy Consumption of Apps in Idle States* (Maestría). Universite de Lorraine. http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201708288238_dc.identifier.uri <http://lutpub.lut.fi/handle/10024/143745>

Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial N° 363-2005/MINSA (2005). Recuperado de http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAfunc_restaurantes.pdf

Obligaciones si vendo o presto servicios por Internet (2020). Recuperado de <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/mi-empresa-crece/obligaciones-si-vendo-o-presto-servicios-por-internet>

Obtener categorización y calificación para un restaurante. (2020, 15 de julio). Recuperado de <https://www.gob.pe/7697-obtener-categorizacion-y-calificacion-para-un-restaurante>

Omelianuk, S. (2020). *Brand & Purpose. Inc*, 42(2), 70.

Ortegón-Cortázar, L., & Rodríguez, A. G. (2016). Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(3), 67-83.

Palacios, M. (2019). “Economía Colaborativa: El Caso de AirBnB”. Universidad de Valladolid. España.

Palacios, R. (2011). “Identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública sector agricultura”. Ministerio de economía y finanzas, Lima, Perú.

- Peel, L., Larremore, D. B., & Clauset, A. (2017). The ground truth about metadata and community detection in networks. *Science advances*, 3(5), e1602548.
- Penetración del Internet y smartphones en el país creció 5% este 2020 a raíz de la pandemia. (2021, 21 de febrero) Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/penetracion-del-internet-y-smartphones-en-el-pais-crecio-5-este-2020-a-raiz-de-la-pandemia-nndc-noticia/>
- Pereira, J., & Belmar, N. (2017). “ACOMER” / plan de implementar aplicación móvil web para compra de almuerzo del personal de la industria de construcción. Universidad de Chile. Chile.
- PeruRetail (2019, 23 de abril). Aproximadamente 6 millones de personas compran por Internet en Perú. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/aproximadamente-6-millones-de-personas-compran-por-internet-peru/>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (11th ed.). New York, NY: Free Press.
- Puchalt, M. (2017). Factores de Éxito en la estrategia optimización y posicionamiento de las aplicaciones móviles. Análisis comparado entre App store iOS y play store Android. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia, España.
- Qarkaxhija, J. (2020). Using cloud computing as an infrastructure case study Microsoft Azure. *Technium*, 2(3), 93-100.
- Regímenes tributarios. (2019, 22 de octubre). Recuperado de <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>
- Ries, E. (2012). El método Lean StarUp. Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Recuperado de <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/El%20metodo%20Lean%20Startup.pdf>

- Rojas, K. (2020). Curso de dirección estratégica de negocios. Centrum. PUCP, Lima, Perú.
- Rojas, R., & Joan, S. (2018). *Recursos empresariales como fuentes de valor de las startup*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá.
- Rosa, I. M., Rondán, F. J., & Díez de Castro, E. C. (2020). *Gestión de precios*. España: ESIC Editorial.
- Saavedra, M. (2016, 18 de febrero). *Lima Delivery: Hemos recibido hasta 15,000 pedidos en un día*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/lima-delivery-hemos-recibido-15-000-pedidos-dia-274469-noticia/>
- Sarker, KU, Deraman, A. & Hasan, R. (2018). Green Soft Computing y estandarización. *J. Fundam. Appl. Sci.*
- Sastre, J., Inglada, M. (2018). La economía colaborativa: un nuevo modelo económico. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 94, diciembre 2018, pp. 219-250
- Taiminen, H.M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in smes. *Journals of Smalls Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. doi: 10.1108/jsbed-05-2013-0073
- Vargas, G. & Rodríguez, G. (2016) Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, 400, 3-23
- Velásquez, T. (2018). Propuesta de implementación de buenas prácticas medioambientales en restaurantes mypes del Centro Histórico de Lima como instrumento de gestión ambiental turística sostenible (Titulación) Universidad Mayor San Marcos <https://hdl.handle.net/20.500.12672/8378>

- Villamarin, M. F., Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *La cultura*, 40(42).
- Villegas, J., León, J., Montañez, W., & Sánchez, D. (2019). “*Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho*” – ESAN – Esan Business School. Perú.
- Wankhede, P., Talati, M., & Chinchamalature R. (2020). Comparative study of cloud platforms – Microsoft Azure, Google Cloud Platform and Amazon EC2. *International Journal of Research in Engineering and Applied Sciences*, 5(2)goog
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.
- Zárate, C., Becerra, F. (2018). “*Plan de Negocios para implementar una empresa de servicio de delivery bajo el concepto de economía colaborativa*” – UP – Universidad del Pacífico - Perú.

Apéndice A: Publicaciones sobre embudos de ventas

Black & Orange Servicios - Industrias - Recursos - **APPORTE**

2. En promedio un vendedor solo hace 2 intentos para contactar a un prospecto.
3. 80% de las ventas requieren 5 llamadas después de la reunión.
4. Se ha demostrado que el 35 - 50% de las ventas se van a quien responde primero.
5. Si se da un seguimiento a los contactos de la página web dentro de los siguientes 5 minutos a cuando llegaron, tienen 9 veces más probabilidad de cerrarlos.

Sobre el comportamiento del consumidor

6. 63% de las personas que piden información de una empresa no comprarán en los próximos 3 meses - y 20% se tomará más de 12 meses.
7. solo el 25% de los leads que se generan en una estrategia digital deberían pasar a ventas.
8. 50% de los contactos que se generan estarán calificados pero no listos para comprar.
9. un lead bien nutrido antes de venderle, en el 47% de los casos comprará en mayor cantidad.
10. En la actualidad, solo un 3% del mercado está comprando, 56% no está listo para comprar y un 40% está listo para empezar.
14. 70% de las personas compran buscando resolver problemas. 30% lo hacen para obtener algo.

Figura A 1. Anotaciones sobre un embudo de ventas de la empresa Black & Orange

Ventas2.0
Inbound | Outbound

BLOG VENTAS PROSPECTAR GLOSARIO DE VENTAS

Estadísticas sobre Nutrición de Leads

1. Al 63% de las personas que solicitan información de tu compañía hoy, les tomará 3 meses realizar la compra (y a otro 20% le tomará más de 12 meses).
2. Únicamente 25% de los leads son legítimos y deben ser redirigidos a ventas.
3. 50% de los leads calificados no están listos para comprar.
4. Los leads nutridos producen, en promedio, un incremento del 20% en oportunidades de ventas a comparación de los leads que no han sido nutridos.
5. Las compañías que sobresalen en cultivar leads tienen 9% más agentes de ventas que cumplen su cuota.
6. Los leads que han sido nutridos realizan compras 47% más grandes que los no han sido nutridos.
7. Por lo regular, únicamente el 3% de tu mercado se encuentra comprando activamente, el 56% no está listo, y 40% está a punto de comprar.
8. Las compañías que automatizan el manejo de leads observan un incremento del 10% o más en ingresos entre 6 y 9 meses.
9. Los emails para nutrir leads generan un Click-through rate de 8% en comparación con los emails comunes, que únicamente generan un "llamado a la acción" del 3%.
10. Los emails para nutrir leads obtienen entre 4 y 10 veces más respuestas en comparación a los emails regulares.
11. Las compañías que utilizan automatización de marketing para cultivar prospectos experimentan un aumento del 45% en leads calificados.
12. Las compañías que cultivan leads obtienen 50% más ventas a un costo 33% menor que las compañías que no cultivan leads.
13. 25% de los vendedores que adoptan procesos maduros para el manejo de leads reportan que los equipos de ventas contactan prospectos en un día. Únicamente 10% de los vendedores que no adoptan estos procesos de seguimiento reportan lo mismo.
14. 22% de las organizaciones B2B realizan cultivo de leads semanalmente.
15. 65% de los vendedores B2B no han establecido el cultivo de leads.

Figura A 2. Anotaciones sobre un embudo de ventas de la empresa Ventas 2.0

Apéndice B: Sueldos referenciales

¿Cuánta gana un profesional en Diseño Gráfico?



Según el Ministerio de Trabajo y plataformas de empleo como Bumeran, podemos decir que el **sueldo promedio y base de un diseñador gráfico en Perú es de S/. 2.298 mensuales**.

Por supuesto, el sueldo dependerá del lugar en donde el estudiante egresó. Mientras más actualizado sea el plan de estudio, mejores aptitudes obtendrán y resultará más valioso para toda empresa o cliente.

Las competencias de un diseñador gráfico son amplias y siempre tendrá campo para desenvolverse.

En cuyo caso si decide trabajar como independiente, los ingresos van a depender de la dificultad en la que se encuentre un proyecto y promediarán en un aproximado de **S/. 2.000 a S/. 3.000**.

Figura B 1. Sueldo referencial de un diseñador gráfico, según el portal Bumeran

Familia de carreras universitarias ¹	Ingreso promedio	Mínimos y máximos de ingresos en soles ²
Administración de Empresas	S/ 2,377	De S/ 1,100 a S/ 4,300

Figura B 2. Sueldo referencial de un administrador, según el portal Ponte en carrera.

Familia de carreras universitarias ¹	Ingreso promedio	Mínimos y máximos de ingresos en soles ²
Marketing	S/ 2,690	De S/ 1,100 a S/ 5,000

Figura B 3. Sueldo referencial de un analista de marketing, según el portal Ponte en carrera.

Familia de carreras universitarias ¹	Ingreso promedio	Mínimos y máximos de ingresos en soles ²
Contabilidad y Finanzas	S/ 1,986	De S/ 1,000 a S/ 3,200

Figura B 4. Sueldo referencial de un contador, según el portal Ponte en carrera.

Apéndice C: Proforma publicidad en Facebook

The screenshot shows the Facebook Ads campaign setup interface. The browser address bar indicates the campaign name 'CAPTACIÓN CLIENTES POTENCIALES' and the status '1 Anuncio' and 'En borrador'. The main content is divided into several sections:

- Presupuesto y calendario:**
 - Presupuesto:** Presupuesto total: 900,00 \$ USD.
 - Fecha de inicio:** 30/12/2020, 15:14 (Hora de la costa del Pacífico).
 - Finalización:** 31/1/2021, 15:14 (Hora de la costa del Pacífico).
- Audiencia:**
 - Buttons: 'Crear audiencia', 'Usar audiencia guardada'.
 - Audiencias personalizadas:** Search bar with 'Busca audiencias existentes' and 'Crear' button.
 - Lugares:** 'Lugar: Perú'.
- Definición de la audiencia:**
 - Indicator: 'Tu selección es bastante amplia.' with a gauge showing 'Específico' and 'Amplio'.
 - Alcance potencial: 15 000 000 personas.
- Resultados diarios estimados:**
 - Alcance: 8,9K - 26K.
 - Cientes potenciales: 46 - 134.

Figura C 1. Primera pantalla definiendo un alcance amplio.

The screenshot shows the 'Segmentación detallada' (Detailed Segmentation) screen. It allows for refining the audience based on specific interests and behaviors. The interface includes:

- Segmentación detallada:**
 - Section: 'Incluir personas que coincidan con'.
 - Selected interests: Escuela de cocina, Gastronomía, Home Delivery, MasterChef, Pedido de comida en línea, Restaurantes.
 - Search bar: 'Añade datos demográficos, intereses o comportamientos. Sugerencias Explorar'.
 - Buttons: 'Excluir', 'Acotar audiencia'.
- Expansion de la segmentación detallada:**
 - Option: 'Llega a personas que no hayas seleccionado en la segmentación detallada cuando sea probable que mejore el rendimiento.' (unchecked).
- Idiomas:** 'Todos los idiomas'.
- Buttons:** 'Mostrar más opciones', 'Guardar esta audiencia'.
- Summary (right side):**
 - Alcance potencial: 15 000 000 personas.
 - Resultados diarios estimados: Alcance 8,9K - 26K, Cientes potenciales 46 - 134.

Figura C 2. Segunda pantalla definiendo una segmentación de acuerdo al cliente potencial.

The screenshot shows the 'Definición de la audiencia' (Audience Definition) interface. The left sidebar contains filters for 'Lugares' (Locations) set to 'Perú' and 'Lima, Lima Region +40 km', 'Edad' (Age) set to '18' and '65+', 'Sexo' (Gender) set to 'Todos los géneros' (All genders), and 'Segmentación detallada' (Detailed Segmentation) with 'Intereses > Otros intereses' (Interests > Other interests) selected. The main panel shows 'Tu audiencia está definida' (Your audience is defined) with a gauge chart. Below this, 'Alcance potencial: 700 000 personas' (Potential reach: 700,000 people) is displayed. The 'Resultados diarios estimados' (Estimated daily results) section shows 'Alcance' (Reach) as '11K - 31K' and 'Clientes potenciales' (Potential clients) as '51 - 149'. A disclaimer at the bottom states: 'La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de la campaña anterior, el presupuesto introducido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado. ¿Te han sido de ayuda estas estimaciones?' (The accuracy of the estimates is based on factors such as data from the previous campaign, the budget introduced, and market data. Figures are provided so you have an idea of the performance of your budget, but they are only estimates and do not guarantee any result. Have these estimates been helpful to you?).

Figura C 3. Tercera pantalla definiendo una segmentación solo en Lima.

The screenshot shows the 'Definición de la audiencia' (Audience Definition) interface with more detailed segmentation. The left sidebar filters include 'Lugares' (Locations) set to 'Perú' and 'Lima, Lima Region +40 km', 'Edad' (Age) set to '25' and '65+', 'Sexo' (Gender) set to 'Todos los géneros' (All genders), and 'Segmentación detallada' (Detailed Segmentation) with 'Intereses > Otros intereses' (Interests > Other interests) and 'Comportamientos > Comportamiento de compra' (Behaviors > Buying behavior) selected. The main panel shows 'Tu audiencia está definida' (Your audience is defined) with a gauge chart. Below this, 'Alcance potencial: 560 000 personas' (Potential reach: 560,000 people) is displayed. The 'Resultados diarios estimados' (Estimated daily results) section shows 'Alcance' (Reach) as '5,8K - 17K' and 'Clientes potenciales' (Potential clients) as '27 - 79'. A disclaimer at the bottom states: 'La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de la campaña anterior, el presupuesto introducido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado. ¿Te han sido de ayuda estas estimaciones?' (The accuracy of the estimates is based on factors such as data from the previous campaign, the budget introduced, and market data. Figures are provided so you have an idea of the performance of your budget, but they are only estimates and do not guarantee any result. Have these estimates been helpful to you?).

Figura C 4. Tercera pantalla definiendo una segmentación solo en Lima y con el perfil del cliente.

Apéndice D: Prototipo del aplicativo móvil y web

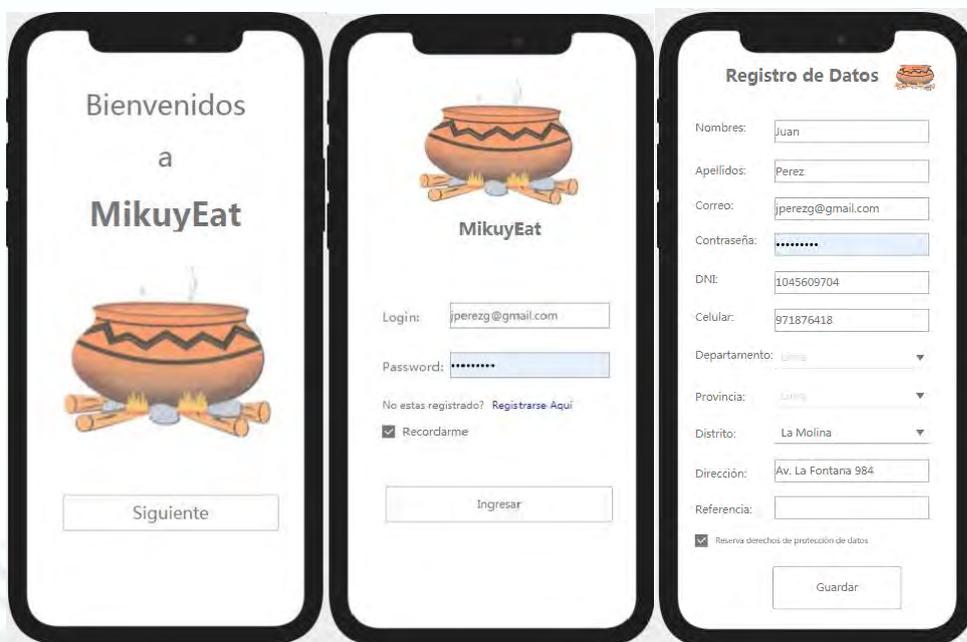


Figura D 1. Pantalla para iniciar sesión y registro de datos en la App.

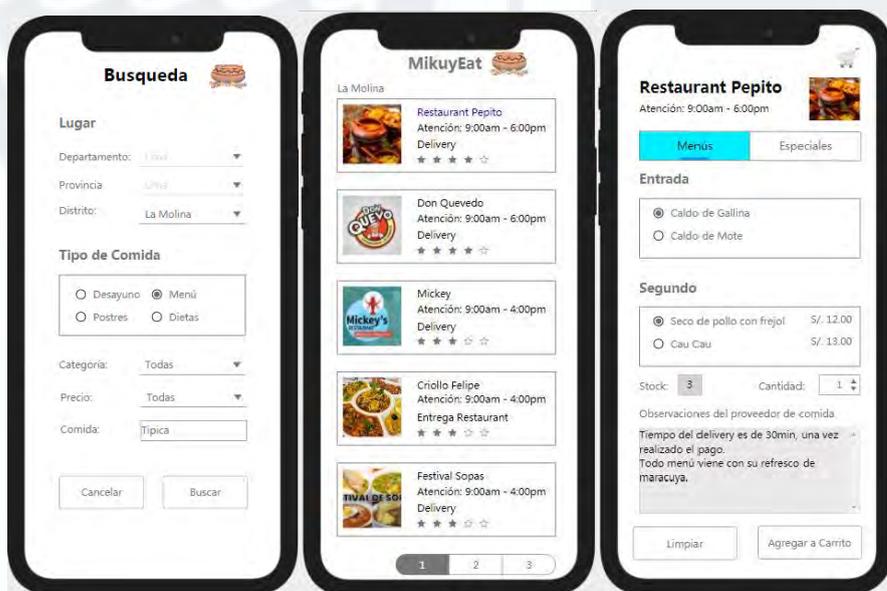


Figura D 2. Pantalla para búsqueda de platos y lista de lugares donde preparan los platos.

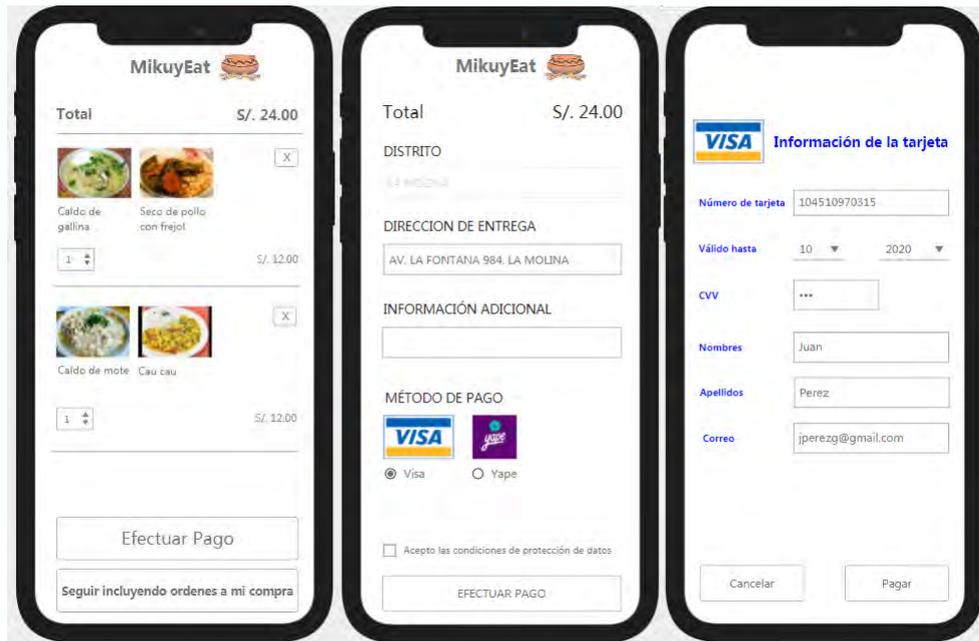


Figura D 3. Pantallas para realización de pedidos y pagos.



Figura D 4. Pantalla de generación de número de orden de pedido.

MikuyEat  Cuenta | Iniciar sesión

INICIO | CONTACTÁNOS | ¿CÓMO FUNCIONA? | PREGUNTAS FRECUENTES

¡Bienvenido a MikuyEat! La plataforma donde encontraras la mejor comida hecha en casa. Busca desde almuerzos o comidas congeladas hasta postres y bocadillos, todo preparado por personas que aman la cocina y que aprovechan su talento desde sus casas.



¿CÓMO FUNCIONA?

- 1 Buscamos tu ubicación cocinando cerca de ti. 
- 2 Elige lo que más te guste. 
- 3 Paga desde la app. 
- 4 Tu cocinero se lleva la comida. 

Descarga el app
y pide tus comidas hechas en casa






¿Te gusta cocinar?
Empieza ya AQUÍ

Términos y condiciones | Política de privacidad | Lista de recomendaciones



Figura D 5. Web de la empresa MikuyEat

MikuyEat



Usuario

Contraseña

Figura D 6. Pantalla de inicio de sesión del proveedor de comida.



Figura D 7. Pantalla principal de las opciones del proveedor de comida.

Perfil Emprendedor



Datos generales	Datos de la cocina	Horarios	Evaluación
Nombres	<input type="text" value="Miguel"/>	Apellidos	<input type="text" value="Tello"/>
DNI	<input type="text" value="45609703"/>	RUC	<input type="text" value="10456097036"/>
F. de nacimiento	<input type="text" value="08/10/1990"/>	Correo	<input type="text" value="fntellov@gmail.com"/>
Departamento	<input type="text" value="Lima"/>	Provincia	<input type="text" value="Lima"/>
Distrito	<input type="text" value="La Molina"/>	Dirección	<input type="text" value="Av. La Fontana"/>
Celular	<input type="text" value="971876917"/>	Telefono	<input type="text"/>

Figura D 8. Datos personales del proveedor de comida.

Perfil Emprendedor



Datos generales	Datos de la cocina	Horarios	Evaluación
Datos de la Cocina			
Nombres Comercial	<input type="text" value="Mickey"/>		
Dirección	<input type="text" value="Av. La Fontana"/>		
Área de cocina	<input type="text" value="20"/> m2		
Persona a cargo	<input type="text" value="Felix Tello"/>	DNI	<input type="text" value="Felix Tello"/>
Telefono contacto	<input type="text" value="971876417"/>		

Figura D 9. Datos de la cocina del proveedor.

Perfil Emprendedor

Datos generales
Datos de la cocina
Horarios
Evaluación

Desayuno

Lunes
 Martes
 Miércoles
 Jueves
 Viernes
 Sábado
 Domingo

Hora Inicio: 7:00 ▼
 Hora Fin: 11:00 ▼

Almuerzo

Lunes
 Martes
 Miércoles
 Jueves
 Viernes
 Sábado
 Domingo

Hora Inicio: 12:00 ▼
 Hora Fin: 17:00 ▼

Cena

Lunes
 Martes
 Miércoles
 Jueves
 Viernes
 Sábado
 Domingo

Hora Inicio: 19:00 ▼
 Hora Fin: 23:00 ▼

Cancelar

Guardar

Figura D 10. Pantalla para la programación del horario de atención.

Perfil Emprendedor

Datos generales
Datos de la cocina
Horarios
Evaluación

Año:

Puntaje de evaluación

Fecha de visita	Evaluador	Infraestructura	Aseo	Calidad de comida	Promedio	Obs
11/07/2020	Diana Flores	7.00	8.0	8.0	7.67	guantes

Figura D 11. Lista de evaluaciones hechas por MikuyEat al proveedor de comida.

Evaluación de Comensal



Muestra los últimos 30 evaluaciones

Fecha	Comensal	Calificación	Comentario
14/06/2020	Rocio Silva	4	
14/06/2020	Diana Nuria	4	
14/06/2020	Liza Quichca	5	
14/06/2020	Mario Ruiz	5	
14/06/2020	Julio Lopez	3	
14/06/2020	Juliana Caceres	4	

Figura D 12. Lista de evaluaciones hechas por los consumidores.

Menú emprendedor

[Lunes 15](#)
[Martes 16](#)
[Miércoles 17](#)
[Jueves 18](#)
[Viernes 19](#)
[Sabado 20](#)
[Domingo 21](#)

Comida

Hora Inicio: 12:00 ▼
 Hora Fin: 18:00 ▼

Tipo: Desayuno ▼
 Comida:
 Stock:
 Precio:

Tipo	Descripción	Stock	Precio	Horario

Figura D 13. Programación de platos de comida por día.

Apéndice E: Costo del servicio en la nube de Google

En cuanto a la infraestructura que se va a utilizar para que se ejecuten los servicios que apoyan el funcionamiento de la aplicación móvil, se van a utilizar los que se muestran en la Figura E1 que corresponde a la plataforma de Google Cloud.

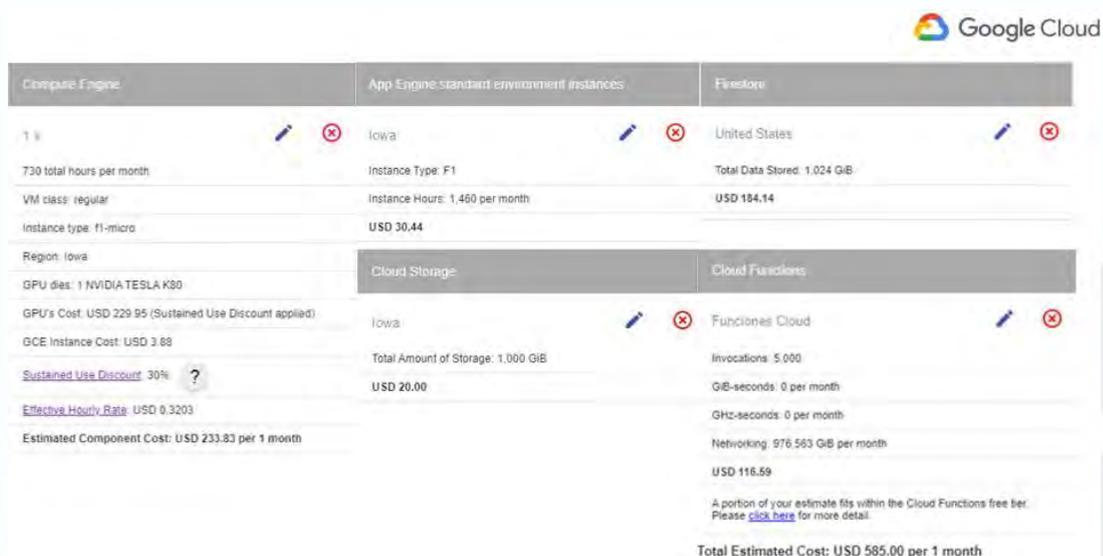


Figura E 1. Servicios de infraestructura en la nube de Google.

Apéndice F: Evaluaciones de salubridad

Tabla F 1.

Checklist de salubridad.

Capítulo I: Requisitos generales	Cumple	No cumple
Ambientes		
Los establecimientos destinados a operar como restaurantes poseen un espacio independiente del ingreso a los abastecedores.		
Los espacios de preparación de platos preparados son de construcción sólida y son resistentes a la corrosión, lisos, fáciles de limpiar y desinfectar.		
Los pisos son de material impermeable, inabsorbente, lavable y antideslizante, sin grietas, con pendiente para los líquidos escurran hacia los sumideros.		
Las paredes son impermeables, inabsorbentes, lavables y de colores claros, sin grietas y fáciles de limpiar. Los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados para fácil limpieza.		
Los techos están contruidos de manera que se impida la acumulación de suciedad y son fáciles de limpiar.		
Las ventanas y otras aberturas están contruidas de manera que se evite la acumulación de suciedad y estarán provistas de protección contra insectos u otros animales. También se desmontan fácilmente para su limpieza y buena conservación.		
Las puertas son superficies lisas e inabsorbente, además de tener cierre automático en los ambientes donde se preparan alimentos.		
La existencia de pasadizos exige que éstos tengan una amplitud proporcional al número de personas que transiten por ellos y en ningún caso es utilizado como áreas para el almacenamiento.		
Iluminación		
El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux. Las fuentes de iluminación se ubicarán de forma tal que las personas que trabajan en dichas áreas no proyecten su sombra sobre el espacio de trabajo. La iluminación en las áreas mencionadas no da lugar a colores falseados.		
En el caso de bombillas y lámparas suspendidas, están aisladas con protectores que eviten la contaminación de los alimentos en caso de rotura.		
Ventilación		
El espacio provee una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado, la condensación del vapor, y corrientes de aire hacia la zona de preparación.		
El espacio de la cocina posee una campana extractora sobre los aparatos de cocción para eliminar eficazmente los vapores de la cocción.		
Suministro y control de agua		
El emprendedor posee agua potable y suministro permanente, en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento.		
Niveles de cloro residual de 0.5 ppm en el punto de consumo		
Disposición de aguas residuales y de residuos solidos		

Las aguas residuales se disponen para evitar su eliminación por el desagüe de aceites usados, asegurando puntos de evacuación protegidos contra vectores, reflujos o rebose.

Los aceites son recogidos por las municipalidad u empresas privadas

El acopio de residuos sólidos se realiza en contenedores destinados a ese fin, contando con tapa e independiente del ambiente donde se preparan los alimentos.

Servicios higiénicos y vestuarios

Los servicios higiénicos están operativos, cuentan con iluminación y ventilación.

Los servicios higiénicos y vestuarios están diseñados de manera de garantice la eliminación de aguas residuales y sin acceso a la cocina o comedor.

Los inodoros, lavatorios y urinarios son de material fácil de limpiar y desinfectar.

Los lavatorios están provistos de dispensadores de jabón, medios higiénicos individuales para el secado de manos.

Si existe personal hay vestuarios para disponer la ropa de trabajo y de diario de tal forma que no entren en contacto.

Se observa instructivos de lavado de manos.

Instalaciones para el lavado de manos en el ambiente de elaboración

El espacio de elaboración del plato preparado posee un lavadero exclusivo provisto de agua, dispensador de jabón, medios higiénicos para el secado de manos.

Capítulo 2: Los principios generales de higiene

Durante el procesamiento

1.-Recepcion de materias primas e insumos en general

El área de recepción debe estar protegida

La iluminación es la adecuada que permita la inspección de los productos

1.1.-Las productos cumplen con las características relacionadas a calidad sanitaria.

Percibles

De los alimentos de origen animal, leche, carne, se adquieren de lugares formales que garanticen su procedencia y condiciones. Los huevos presentan su cascara integra sin rajaduras e indica la fecha de vencimiento. Conservan la cadena de frio durante la adquisición, transporte y recepción, almacenamiento y procesamiento.

Las frutas y hortalizas están frescas y no presentar signos de deterioro, están limpias, sin insectos ni señales de abono.

No percibles

Los cereales y frutos secos no presentan olores a humedad ni rancidez, si son productos industrializados deben contar con la autorización por la autoridad competente y consignarse en la etiqueta cuya información debe estar de acuerdo con la normativa vigente.

Los empaques, envases o envolturas garantizan la inocuidad de los alimentos y no presentan abolladuras ni oxido en las latas.

2.- Almacenamiento de materias primas e insumos en general

Se almacenan en ambientes en buen estado de conservación e higiene, están separados de las áreas de preparación para minimizar contaminación cruzada.

Se almacenan en sus envases originales. Si se requiere fraccionar utilizan envases de uso exclusivo, protegido e identificado con rotulo que incluya el tipo de producto y la fecha de vencimiento.

Los productos mantienen una correcta identificación al ingreso con las fechas de ingreso y vencimiento visibles a fin de aplicar una correcta rotación del

inventario, primero en entrar, primero en salir (PEPS) o primero en vencer, primero en salir (PVPS).

Están dispuestos en orden y separados del piso, paredes y techo con espacios que permitan la circulación de aire, la higiene y la inspección sanitaria.

Se prohíbe la presencia de cualquier objeto o material que no estén relacionado y en uso con los alimentos, ropa, artículos de limpieza.

No se mantienen en el establecimiento productos con fechas de caducidad vencida.

Se mantiene la cadena de frío entre 4°C a 1 °C en caso de refrigeración y congelados con temperatura menor a 18°C.

Elaboración previa o procesamiento de alimentos crudos

El procesamiento de alimentos crudos que incluye operaciones tales como recorte, despiece, lavado de vísceras, entre otros no implican un riesgo de contaminación cruzada para los alimentos de consumo final.

El procesamiento de hortalizas y frutas se realizan en forma separada del procesamiento de carnes, usando utensilios diferentes.

En el área de preparación de crudos se genera gran cantidad de residuos que se disponen en recipientes acorde al volumen que se genera, evitando la presencia en el piso, sin pasar por el área de procesamiento.

Los alimentos congelados son procesados previamente y pueden pasar directamente por área intermedia. Los trozos de carne son descongelados antes de pasar al área intermedia para su cocción, se descongelan en refrigeración evitando contaminación por goteo hacia alimentos.

Elaboración intermedia o procesamiento de alimentos cocidos

La temperatura de cocción en el centro de la carne está por encima de 80°C.

Si hay solicitudes de carnes con cocción a medias, se preparan para el consumo inmediato.

Las grasas y aceites utilizados para freír no se calientan a más de 180 °C y durante su reutilización deben filtrarse para eliminar partículas de alimento que hubieran quedado de las frituras anteriores. Cuando los cambios de color, olor, turbidez, sabor, entre otros dan indicios de un recalentamiento excesivo o quemado deben desecharse.

Elaboración final

El procedimiento final para servido se realiza en el área seguida de la intermedia, evitando contaminación cruzada.

Las tablas de picas y cuchillo son diferentes para alimentos crudos y cocidos o listos para el consumo que disponen para evitar la contaminación cruzada.

Aquellos alimentos que requieren una manipulación directa, el consumo inmediato se realiza con guantes de primer uso.

BPM en el servido de los alimentos

El servido de los alimentos tiene una manipulación higiénica rigurosa.

La vajilla, cubiertos y vasos deben estar en buen estado de conservación e higiene.

El hielo es de agua segura para el consumo humano, se mantiene en recipientes cerrados en buen estado de conservación, no manipulándose con las manos.

Los alimentos sin envoltura no se sirven directamente con las manos.

Los productos complementarios como azúcar, especias, salsas, productos en polvo, deben dispensarse en recipientes higienizados o cambiados en cada servicio, siendo preferible el uso de productos envasados comercialmente o dispensado en descartables.

Para la modalidad de servido los alimentos se preparan de inmediato, no quedan expuestos al ambiente por más de dos horas, esto para reducir contaminación cruzada o crecimiento de toxinas.

Los alimentos destinados al autoservicio están protegidos de la contaminación del ambiente.

Las bebidas se sirven en sus envases originales, en vasos de primer uso o de material no descartable limpio e íntegro. Los equipos o dispensadores se mantienen en buen estado de conservación e higiene.

Los complementos en contacto con bebidas son de primer uso y desechados inmediatamente de ser utilizados.

Las bebidas envasadas que se sirvan o utilicen para la elaboración de mezclas y cocteles cumplen con la normativa vigente que se aplica para alimentos industrializados y el establecimiento cumple con las restricciones o advertencias para su consumo.

El área destinada a bar cuenta con un lavadero provisto de agua segura y está conectado al desagüe, la higiene de utensilio se realiza en el área de cocina.

Manipulación de Alimentos

El personal que prepare, elabore y sirva alimentos no presenta signos de ETA o procesos diarreicos, dolor de garganta, fiebre, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas, oídos, ojos y nariz.

El personal comunica oportunamente al empleador cuando padece de algún síntoma, a fin de no tener contacto con los alimentos y ser sometido a exámenes médicos.

El empleador somete a sus empleados a exámenes médicos vinculados con ETAS, por lo menos cada 6 meses, estos certificados son públicos para la autoridad competente.

El personal mantiene una higiene personal, el cabello limpio y recogido, no llevar artículos de uso personal (aretes, collares, piercing, pulsera, reloj, celular llaves, lapicero, entre otros).

La vestimenta es de uso exclusivo para el área de trabajo y cubrir la ropa de uso personal.

La capacitación sanitaria de los manipuladores es brindada por personal capacitado en temas sanitarios de alimentos.

Existen programa de capacitaciones en función del establecimiento.

El establecimiento cuenta con procedimientos de limpieza y desinfección de ambientes, instalaciones y equipos, mobiliario de cocina, utensilios. Además, se cuenta con registro de verificación.

Programa de higiene y saneamiento

Los establecimientos cuentan con documentación, es decir con PHS, al menos un procedimiento de limpieza y desinfección.

Los productos de limpieza cuentan con registro sanitario de la autoridad competente.

Prácticas de limpieza y desinfección

La superficie de trabajo, los equipos y utensilios en contacto con alimentos están en buen estado de conservación e higiene.

Durante las actividades en el área de producción, los alimentos, líquidos y otros desperdicios que caen al piso deben recogerse y desecharse de inmediato, a fin de no generar riesgo de contaminación.

Los equipos y utensilios se acondicionan en lugar específicos, protegidos para evitar su contaminación posterior al lavado y desinfección.

Los equipos y utensilios son de material de uso alimentario, diseñados de manera que permitan su fácil y completa limpieza, desinfección, no transferir olores ni contaminación a los alimentos, resistentes a la corrosión y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

La superficie de mesas, mostradores, estanterías, exhibidores y similares, son lisas y se mantienen en buen estado de conservación e higiene.

El programa de Higiene y Saneamiento se considera de renovación y mantenimiento de equipos y utensilios que aseguren el buen funcionamiento y condición sanitaria.

Los equipos son desmontados para su lavado y desinfección en la frecuencia y procedimiento indicado en el documento del programa.

Prevenición y control de vectores

El programa contempla medidas de prevención y control de vectores (insectos, roedores y otras plagas), minimizando riesgo de inocuidad de los alimentos.

Las medidas preventivas y de control están descritas, documentadas y supervisadas en su cumplimiento dentro de PHS.

No se evidencia animales en el área donde se manipulan directa e indirectamente alimentos.

Las medidas establecidas evitan el ingreso de insectos, roedores.

Las medidas de control erradican plagas.

Los rondetecidas e insecticidas para el control de vectores son realizados por personal tercero, capacitado. Además, se evidencia autorización propia de productos usados para el fin.

Los productos químicos y biológicos son guardados bajo estrictas medidas de seguridad, evitando contaminación cruzada.

Tabla F 2.*Puntuación de la evaluación del sabor y presentación del plato*

Puntaje	Porcentaje de cumplimiento
1	10%
2	20%
3	30%
4	40%
5	50%
6	60%
7	70%
8	80%
9	90%
10	100%

Tabla F 3.*Evaluación de sazón del emprendedor gastronómico*

Concepto a evaluar	Calificación
La comida presenta buen sabor	
Se evidencia buen olor, olor característico	
La presentación es ordenada y motiva a consumir el plato preparado	
Promedio de puntaje	
% de cumplimiento	

Apéndice G: Embudo de ventas para consumidores y cocineros



Figura G 1. Embudo de la captación de consumidores



Figura G 2. Embudo de la captación de emprendedores